



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo**

**AUTOR: Aspirante Aluna de AdMil Diana Paula Martins Gonçalves**

**ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, julho 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo**

**AUTOR: Aspirante Aluna de AdMil Diana Paula Martins Gonçalves**

**ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, julho 2012**

## **Dedicatória**

À minha família e amigos,  
por todo o apoio prestado durante a frequência do curso na Academia Militar.

## **Agradecimentos**

No decorrer deste Trabalho de Investigação Aplicada, que tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, muitas foram as pessoas que contribuíram para a sua realização, pelo que todas merecem o meu público agradecimento. Contudo, sem a intenção de ferir suscetibilidades, gostaria de enumerar e agradecer a algumas em particular.

Ao Sr. Major Rosado, que nas funções de meu orientador sempre demonstrou total disponibilidade, celeridade na resposta e auxílio. A sua entrega e dedicação foram inexcedíveis. Revelou-se um pilar essencial nesta investigação, auxiliando e orientando, muitas vezes, com sacrifício da sua atividade profissional e da vida pessoal.

Agradeço a todas as pessoas que prestam serviço na Escola Prática dos Serviços, Oficiais, Sargentos, Praças e civis, que desde a primeira instância manifestaram toda a disponibilidade e prontidão para ajudar neste trabalho, pela sua simpatia, espírito de entreajuda e camaradagem.

Na EPS é devido agradecimento ao Sr. Cor Cardoso, Sr. TCor Claro, Sr. Cap Silveira, Sr. Cap Monteiro, Sr. Ten Brito, Sr. Ten Carvalho, Sr. Alf Henriques, Sr.<sup>a</sup> Alf Torre, Sr.<sup>a</sup> Alf Gonçalves, Sr. 1Sarg Ribeiro e à Sr.<sup>a</sup> 2Sarg Gonçalves, pela prestabilidade e disponibilidade demonstradas continuamente e pelas entrevistas consentidas.

Tratando-se de um trabalho final de curso não poderia esquecer uma das pessoas que mais de perto e durante mais tempo acompanhou o meu percurso na Academia Militar, o Sr. TCor Guimarães. No papel de Diretor de Curso de Administração Militar entre o Ano Letivo de 2008/2009 e 2010/2011, assim como de professor em diversas unidades curriculares, sempre demonstrou total interesse no bem-estar dos alunos que tinha na sua alçada. Acompanhou e aconselhou incessantemente, com o intuito de nos tornarmos melhores alunos e melhores militares.

Ao Sr. TCor Inocêncio, na qualidade de Diretor de Curso de Administração Militar no Ano Letivo de 2011/2012, por ter acompanhado de perto uma fase crucial da formação, correspondente ao Tirocínio para Oficial. Durante o período referente ao Trabalho de

Investigação Aplicada revelou interesse, envolvimento e prontidão para a resolução de problemas.

Por último, e não menos importante, aos meus camaradas de curso, pela amizade, camaradagem e pelo auxílio constante desde o primeiro dia de aulas, que nos possibilitou, como um todo, chegar mais longe e fazer melhor, cumprindo para futuramente bem servir.

A todos o meu sincero muito obrigado!

Diana Gonçalves

## Epígrafe

*“Se não puderes destacar-te pelo talento,  
vence pelo esforço.”*

***Dave Weinbaum***

## Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”. Com esta investigação pretende-se estudar a capacidade de resposta da Companhia de Reabastecimento e Serviços às solicitações atribuídas com os recursos humanos e materiais que dispõe.

A referida Companhia do Exército Português trata-se de uma Força de Apoio Geral e, dada a conjuntura económica atual, importa estudar o desempenho da mesma analisando, em sentido lato, recursos humanos e recursos materiais.

O objetivo desta investigação prima por confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação enumeradas relativamente às questões de investigação, com o propósito último de dar resposta à questão central levantada.

A metodologia empregue na realização deste trabalho foi a esquematizada por Marie-Fabienne Fortin, na qual a pesquisa bibliográfica e documental, as entrevistas, os questionários e as observações foram os procedimentos de recolha de informação eleitos.

Este Trabalho de Investigação Aplicada é composto por cinco capítulos esquematizados de forma coerente. No primeiro é feito um enquadramento teórico para entendimento do âmbito do estudo. O segundo expõe os métodos e procedimentos utilizados durante a investigação. No terceiro é feita a análise dos processos, recursos e desempenho da Companhia de Reabastecimento e Serviços. No capítulo quatro são apresentados e analisados os resultados. As conclusões e recomendações futuras são erigidas no derradeiro capítulo.

Conclui-se que existe grande carência ao nível de recursos humanos mas é colmatada com o esforço e entreaajuda dos militares. A Companhia possui uma constituição modular que lhe possibilita formar equipas de apoio de serviços, designados de módulos, e estes módulos são exequíveis. Verifica-se, também, inexistência de material orgânico porém não se traduz num entrave no apoio logístico. Verifica-se que a formação dos militares da Companhia de Reabastecimento e Serviços está muito aquém do estipulado. Confere-se que o apoio a entidades civis não acarreta receitas consideráveis e que o treino

operacional da Companhia é reduzido e não é prioridade, mas os resultados são positivos. Com estes pressupostos, e apesar de todas as faltas verificadas, a Companhia de Reabastecimento e Serviços é capaz de responder às novas solicitações que lhe estão atribuídas superiormente, com os recursos de que atualmente dispõe.

**Palavras-chave:** Exército, Força de Apoio Geral, Desempenho, Recursos, Processos.



## Abstract

This Applied Research Work is subordinate the theme of *"The Replenishment and Services Company and the new challenges of Military Logistics: support services, additional capabilities and supplementary support"*. This investigation is intended to study the responsiveness of the Replenishment and Services Company to the requests assigned with human resources and materials that have.

The spoken Company of the Portuguese Army is a General Assistance Force and, with the current economic conjecture, is important study its performance analyzing, on a extensively way, human and material resources.

The objective of this investigation proof to confirm or refute the investigation hypotheses listed relatively the research questions, with the last propose answer the central question raised.

The methodology employed in this work was planned by Marie-Fabienne Fortin, in which the bibliographic and documentary research, interviews, questionnaires and observations were the procedures of data collection chosen.

This Applied Research Work is compound with five chapters outlined schematized consistently. The first is made a theoretical framework for understanding the ambit of the study. The second exposes the methods and procedures used during the investigation. The third is the analysis of processes, resources and performance of the Replenishment and Services Company. In chapter four are presented and analyzed the results. The conclusions and future recommendations are erected in the final chapter.

The conclusion is that there is great need in terms of human resources but this gap is filled as a mutual help and effort by all the military. The Company has a modular constitution which allows it to form teams of support services, called modules, and these modules are achievable. There is also lack of organic material but this is not reflected in an obstacle in the logistic support. It is checked that the shaping of Replenishment and Services Company militaries is well below the limit. Was ascertained that logistic support to civil entities does not involve significant revenues and the Company's operational training is reduced and is not a priority, but the results are

positive. With these assumptions and despite all the visible weaknesses, the Replenishment and Services Company is able to respond to the new requests upper assigned with the resources they currently have.

**Key words:** Army, General Assistance Force, Performance, Resources, Processes.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Ilustrações.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo 1 Enquadramento Teórico .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução .....	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação.....	2
1.3. Delimitação de Abordagem .....	3
1.4. Questão Central.....	4
1.5. Questões de Investigação.....	4
1.6. Hipóteses de Investigação.....	5
1.7. Objetivos do Estudo .....	6
1.8. Revisão da Literatura .....	7
1.8.1. A Escola Prática de Administração Militar: missão, possibilidades e atividade operacional .....	7
1.8.2. O conceito de emprego da Companhia de Reabastecimento e Serviços.....	8
1.8.4. A Companhia de Reabastecimento e Serviços: missão, treino operacional e formação.....	10
1.9. Quadro de Referência .....	12
<b>Capítulo 2 Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação .....</b>	<b>13</b>
2.1. Tipo de Estudo .....	13
2.2. Amostra.....	13
2.3. Instrumentos.....	14
2.4. Procedimentos.....	15

<b>Capítulo 3 Análise do desempenho da Companhia de Reabastecimento e Serviços nas missões superiormente determinadas .....</b>	<b>17</b>
3.1. Enquadramento Teórico.....	17
3.1.1. Evolução do conceito da Logística.....	17
3.1.2. Os princípios da Logística.....	18
3.1.3. As Funções Logísticas.....	19
3.2. Caraterização da CReabSvc .....	20
3.3. Os Recursos Humanos e as missões atribuídas.....	21
3.3.1. Os Recursos Humanos e as organizações .....	21
3.3.2. Análise dos Recursos Humanos da CReabSvc .....	22
3.4. Modularidade como metodologia primordial .....	22
3.5. Recursos Materiais: material de intendência e a sua aplicabilidade .....	24
3.5.1. Situação geral de material .....	24
3.5.2. A aplicabilidade do material de intendência da CReabSvc.....	26
3.6. A Formação dos Militares da CReabSvc .....	27
3.6.1. A importância da formação profissional .....	27
3.6.2. A formação dos militares da CReabSvc.....	28
3.6.2.1. Metodologia de formação.....	28
3.6.2.2. Formação específica no âmbito do material de intendência .....	29
3.6.2.3. A formação no local de trabalho .....	29
3.7. O treino operacional dos militares da CReabSvc .....	30
3.8. As contrapartidas económicas dos apoios prestados a entidade civis.....	32
3.9. As missões de interesse público: colaboração com a Autoridade Nacional de Proteção Civil no apoio às populações .....	33
3.9.1. O papel das Forças Armadas em ações de proteção civil .....	33
3.9.2. Os Planos de Emergência.....	34
<b>Capítulo 4 Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>36</b>
4.1. Os Inquéritos por entrevista e por questionário elaborados.....	36
4.2. Análise dos Inquéritos.....	36
4.2.1. Inquéritos por entrevista a Oficiais e Sargentos da CReabSvc .....	37
4.2.2. Inquéritos por entrevista a Adjuntos Financeiros da EPS .....	38
4.2.3. Inquéritos por questionário às Praças da CReabSvc .....	39
4.3. Análise <i>SWOT</i> .....	41

<b>Capítulo 5 Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>43</b>
5.1. Verificação das Hipóteses.....	43
5.2. Resposta às Questões de Investigação .....	45
5.3. Resposta à Questão Central .....	48
5.4. Grau de Cumprimento dos Objetivos .....	48
5.5. Limitações da Investigação.....	48
5.6. Desafios para Futuras Investigações .....	49
<b>Bibliografia.....</b>	<b>50</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>1</b>
Apêndice A – Etapas do Processo de Investigação .....	2
Apêndice B – Classificação das investigações em função do objeto visado .....	3
Apêndice C – Aumento do consumo de abastecimentos ao longo do tempo .....	4
Apêndice D – Características das Organizações .....	5
Apêndice E – A Companhia de Reabastecimento e Serviços na Estrutura Geral do Exército Português .....	6
Apêndice F – Organigrama da Escola Prática dos Serviços .....	7
Apêndice G – Organização do Comando da Instrução e Doutrina.....	8
Apêndice H – Área de Atividade da EPS .....	9
Apêndice I – Organograma da Companhia de Reabastecimento e Serviços .....	10
Apêndice J – Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano...	11
Apêndice K – Bases do Planeamento de Pessoal nas Organizações .....	12
Apêndice L – Relação de Efetivos da CReabSvc .....	13
Apêndice M – Relação de efetivos da CReabSvc.....	16
Apêndice N – Material Orgânico da CReabSvc .....	17
Apêndice O – Relação de material previsto em QOM e existente .....	18
Apêndice P – Histórico das Ordens de Trabalho entre 2008 e 2011 .....	19
Apêndice Q – Histórico das Ordens de Trabalho do material intendência da CReabSvc	20
Apêndice R – Situação de Material do material de intendência à carga da CReabSvc ...	21
Apêndice S – Atividade Operacional da CReabSvc .....	22
Apêndice T – Apoio de Serviços efetuado pela CReabSvc .....	23
Apêndice U – Evolução da Atividade Operacional da CReabSvc .....	24
Apêndice V – Materiais de Intendência manobrados pela CReabSvc.....	25
Apêndice W – Meios empenhados no apoio de serviços pela CReabSvc .....	34
Apêndice X – Cargos para Praças pertencentes à especialidade de Serviços.....	42

Apêndice Y – Plano de Estudos para formação de operador de lavanderia e banhos .....	43
Apêndice Z – Estágios ministrados na EPS a militares provenientes de outras Unidades .....	44
Apêndice AA – Análise das habilitações necessárias ao desempenho de cargos na CReabSvc.....	45
Apêndice BB – Quantidade de apoio de serviços prestados a entidades civis .....	47
Apêndice CC – Tabela de preços praticada pela EPS na prestação de serviços a entidades civis .....	48
Apêndice DD – Tabela para utilização de infraestruturas das UEO do CID .....	49
Apêndice EE – Entidades civis requisitantes do apoio de serviços prestado pela CReabSvc.....	52
Apêndice FF – Centros de Coordenação Operacional Distritais de atuação das Forças Armadas .....	53
Apêndice GG – Grau de prontidão do Exército no caso de solicitação pela Autoridade Nacional de Proteção Civil .....	54
Apêndice HH – Meios a aprontar pela CReabSvc no âmbito do Plano de Operações Aluvião.....	55
Apêndice II – Relação de meios a empenhar pela CReabSvc no âmbito do Plano de Operações Lira .....	56
Apêndice JJ – Entrevista Estruturada ao Capitão Silveira.....	57
Apêndice KK – Entrevista Estruturada ao Capitão Monteiro.....	63
Apêndice LL – Entrevista Estruturada ao Tenente Coronel Claro .....	69
Apêndice MM – Entrevista Estruturada ao Tenente Carvalho .....	74
Apêndice NN – Entrevista Estruturada ao 1Sargento Ribeiro.....	80
Apêndice OO – Entrevista Estruturada à 2Sargento Gonçalves .....	84
Apêndice PP – Entrevista Estruturada à Alferes Torre.....	87
Apêndice RR – Entrevista Estruturada ao Coronel Lopes Cardoso .....	96
Apêndice SS – Entrevista Mista ao Tenente Brito.....	100
Apêndice TT – Entrevista Mista ao Alferes Henriques .....	105
Apêndice UU – Análise das Entrevistas a Oficiais e Sargentos .....	109
Apêndice VV – Formato do Questionário feito às Praças da CReabSvc .....	111
Apêndice WW – Respostas ao Questionário às Praças da CReabSvc .....	112
Apêndice XX – Análise interna e externa da CReabSvc .....	114

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Propostas Estratégicas resultantes da análise <i>SWOT</i> à CReabSvc .....	42
Ilustração 2: Etapas do processo de investigação .....	2
Ilustração 3: Classificação das investigações em função do objeto visado .....	3
Ilustração 4: Aumento do consumo de abastecimentos ao longo do tempo .....	4
Ilustração 5: Caraterísticas das Organizações .....	5
Ilustração 6: A CReabSvc na Estrutura Geral do Exército Português.....	6
Ilustração 7: Organograma da EPS.....	7
Ilustração 8: Organização do CID .....	8
Ilustração 9: Área de Atividade da EPS .....	9
Ilustração 10: Organograma da CReabSvc.....	10
Ilustração 11: Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano .....	11
Ilustração 12: Bases do Planeamento de Pessoal nas Organizações .....	12
Ilustração 13: Efetivos previstos em QOP da CReabSvc .....	13
Ilustração 14: Efetivos colocados na CReabSvc .....	14
Ilustração 15: Efetivos em falta na CReabSvc .....	14
Ilustração 16: Efetivos deslocados da CReabSvc .....	15
Ilustração 17: Relação de efetivos da CReabSvc .....	16
Ilustração 18: Quadro Orgânico de Material da CReabSvc .....	17
Ilustração 19: Relação de material previsto em QOM e existente .....	18
Ilustração 20: Histórico das Ordens de Trabalho da CReabSvc entre 2008 e 2011 .....	19
Ilustração 21: Histórico das Ordens de Trabalho do material intendência da CReabSvc entre 2008 e 2011 .....	20
Ilustração 22: SITMOP do material de intendência da CReabSvc.....	21
Ilustração 23: Atividade Operacional da CReabSvc .....	22
Ilustração 24: Quantidade de apoios de serviços efetuados pela CReabSvc .....	23
Ilustração 25: Evolução da atividade operacional da CReabSvc .....	24
Ilustração 26: Autotanque de Combustível M49A2C .....	25
Ilustração 27: Semiatrelado de Combustível M/969 .....	25

Ilustração 28: Arca Congeladora 10 M3.....	26
Ilustração 29: Cozinha de Campanha Sert CR 500L.....	26
Ilustração 30: Lavandaria de Campanha RLS 2000 .....	27
Ilustração 31: Atrelado de Banhos de Campanha Sert RD 3000.....	27
Ilustração 32: Semiatrelado de Banhos de Campanha Presmalte.....	28
Ilustração 33: Atrelado de Latrinas de Campanha Sert RS 2400 .....	28
Ilustração 34: Padaria de Campanha PCM 300 .....	29
Ilustração 35: Atrelado de Campanha Multiusos .....	29
Ilustração 36: Tenda Insuflável de 3 arcos .....	30
Ilustração 37: Tenda Insuflável de 5 arcos .....	30
Ilustração 38: Tenda Insuflável de 6 arcos .....	31
Ilustração 39: Tenda de Lona 12P .....	31
Ilustração 40: Gerador 58 KVA 220/380V 50Hz.....	32
Ilustração 41: Atrelado de Água 1000L .....	32
Ilustração 42: Semiatrelado 20 TON 4 Vulcan MA/82.....	33
Ilustração 43: Auto TG 4 Ton 20 MAN 10.224 LaekD 4x4 mA/98 C/G.....	33
Ilustração 44: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2007.....	34
Ilustração 45: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2007.....	34
Ilustração 46: Meios empenhados no apoio a entidade civis em 2007.....	35
Ilustração 47: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2008.....	35
Ilustração 48: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2008.....	36
Ilustração 49: Meios empenhados no apoio a entidades civis em 2008 .....	36
Ilustração 50: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2009.....	37
Ilustração 51: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2009.....	37
Ilustração 52: Meios empenhados no apoio a entidades civis em 2009 .....	38
Ilustração 53: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2010.....	38
Ilustração 54: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2010.....	39
Ilustração 55: Meios empenhados no apoio a entidades civis em 2010 .....	39
Ilustração 56: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2011 .....	40
Ilustração 57: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2011.....	40
Ilustração 58: Meios empenhados no apoio a entidades civis em 2011 .....	41
Ilustração 59: Síntese da aplicabilidade do material de intendência pela CReabSvc de 2007 a 2011 .....	41
Ilustração 60: Cargos para Praças da especialidade de Serviços.....	42



Ilustração 61: Estrutura modular da formação de operador de lavandaria e banhos .....	43
Ilustração 62: Estágios ministrados na EPS em 2008.....	44
Ilustração 63: Estágios ministrados na EPS em 2009.....	44
Ilustração 64: Estágios ministrados na EPS em 2011.....	44
Ilustração 65: Panorama de habilitações dos militares da CReabSvc .....	45
Ilustração 66: Défice de habilitações dos militares da CReabSvc.....	46
Ilustração 67: Quantidade de apoio de serviços prestados a entidades civis.....	47
Ilustração 68: Tabelas de Preços da utilização de infraestruturas de UEO do CID .....	51
Ilustração 69:Entidades civis apoiadas pela CReabSvc .....	52
Ilustração 70: Centros de Coordenação Operacional Distritais de atuação das Forças Armadas.....	53
Ilustração 71: Grau de prontidão do Exército em apoio à ANPC .....	54
Ilustração 72: Meios a aprontar pela CReabSvc no âmbito do Plano de Operações Aluvião .....	55
Ilustração 73: Relação de meios a empenhar pela CReabSvc no âmbito do Plano de Operações Lira.....	56
Ilustração 74: Codificação alfanumérica e cromática das respostas.....	109
Ilustração 75: Identificação numérica dos entrevistados .....	109
Ilustração 76: Tabela com as respostas obtidas .....	110
Ilustração 77: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 1.....	112
Ilustração 78: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 2.....	112
Ilustração 79: Gráfico circular com as respostas à questão n.º 3.....	112
Ilustração 80: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4.....	113
Ilustração 81: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5.....	113
Ilustração 82: Análise interna e externa da CReabSvc (modelo <i>SWOT</i> ).....	114

## **Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas**

%	–	Por cento
€	–	Euro
AAVV	–	Autores Vários
AC/AF	–	Arca Frigorífica/Arca de Refrigeração
AdMil	–	Administração Militar
ADR	–	Carta de Condução para o transporte de mercadorias perigosas por estrada
Alf	–	Alferes
AM	–	Academia Militar
ANCP	–	Autoridade Nacional de Proteção Civil
ApSvc	–	Apoio de Serviços
Art.º	–	Artigo
ATI	–	Armamento e Tiro
BAPSvc	–	Batalhão de Apoio de Serviços
BrigInt	–	Brigada de Intervenção
BrigMec	–	Brigada Mecanizada
BrigRR	–	Brigada de Reação Rápida
BSAF	–	Batalhão de Serviços e Apoio à Formação
Cap	–	Capitão
CCE	–	Comissão das Comunidades Europeias
CCT	–	Comando de Componente Terrestre
CEME	–	Chefe do Estado Maior do Exército
CEMGFA	–	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas
CFGCPPE	–	Curso de Formação Geral Comum de Praças do Exército
Cfr.	–	Conferir em
CFT	–	Comando das Forças Terrestres

CID	–	Comando da Instrução e Doutrina
CIME	–	Comissão Interministerial para o Emprego
CLog	–	Comando da Logística
CMan	–	Companhia de Manutenção
Cmdt	–	Comandante
CNPC	–	Comissão Nacional de Proteção Civil
COFT	–	Comando Operacional das Forças Terrestres
Cor	–	Coronel
CPess	–	Comando do Pessoal
CRiabSvc	–	Companhia de Reabastecimento e Serviços
CRiabTransp	–	Companhia de Reabastecimento e Transporte
CRO	–	<i>Crise Response Operations</i>
DCCR	–	Despesas Com Compensação em Receitas
DF	–	Direção de Formação
DFin	–	Direção de Finanças
DMT	–	Direção de Material e Transportes
ECOSF	–	Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças
EME	–	Estado Maior do Exército
EMGFA	–	Estado Maior General das Forças Armadas
EPAM	–	Escola Prática de Administração Militar
EPS	–	Escola Prática dos Serviços
EPT	–	Escola Prática de Transmissões
Etc.	–	<i>Et. Cetera</i> (e outros – para coisas)
FA	–	Forças Armadas
FAPGer	–	Força de Apoio Geral
FND	–	Força Nacional Destacada
FOPE	–	Força Operacional Permanente do Exército
ICI	–	Informação e Contra Informação
IESM	–	Instituto de Estudos Superiores Militares
INEM	–	Instituto Nacional de Emergência Médica
KFor	–	<i>Kosovo Force</i>
Maj	–	Major
N.º	–	Número

NEP	–	Norma de Execução Permanente
NNA	–	Número Nacional de Abastecimento
OAP	–	Operações de Apoio à Paz
OCAD	–	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OMDN	–	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional
OMIP	–	Outras Missões de Interesse Público
ONC	–	Operações Não Convencionais
ONU	–	Organização das Nações Unidas
Op. Cit.	–	A obra citada (ou da obra citada)
p.	–	Página
Pel	–	Pelotão
Pel CombLubr	–	Pelotão de Combustíveis e Lubrificantes
Pel Reab	–	Pelotão de Reabastecimento
Pel Svc	–	Pelotão de Serviços
PG	–	Prisioneiro de Guerra
PITOP	–	Plano Integrado de Treino Operacional
PO	–	Posto de Observação
pp.	–	Páginas
PPOM	–	Postura de Proteção Orientada para a Missão
QOM	–	Quadro Orgânico de Material
QOP	–	Quadro Orgânico de Pessoal
QP	–	Quadros Permanentes
RA5	–	Regimento de Artilharia n.º5
RELIM	–	Relatório Imediato
RH	–	Recursos Humanos
RI13	–	Regimento de Infantaria n.º13
s.a.	–	Sem autor
s.d.	–	Sem data
s.e.	–	Sem editor
Sarg	–	Sargento
Sec	–	Secção
Sec Man	–	Secção de Manutenção
SecLog	–	Secção Logística

SITMOP	–	Situação de Material
SITREP	–	Relatório de Situação
SOIS	–	Secção de Operações, Informações e Segurança
SPAET	–	Secção de Planeamento, Avaliação e Estudos Técnicos
Sr.	–	Senhor
Sr. <sup>a</sup>	–	Senhora
SUC	–	Sistema Unificado de Catalogação
TCor	–	Tenente Coronel
Ten	–	Tenente
TIC	–	Técnica Individual de Combate
TO	–	Teatro de Operações
TOP	–	Topografia
TSF	–	Transmissão Sem Fio
UEB	–	Unidade de Escalão Batalhão
UEOE	–	Unidade, Estabelecimento ou Órgão do Exército
Un	–	Unidade
UNIFIL	–	<i>United Nations Interim Force in Lebanon</i>
VCEME	–	Vice-chefe do Estado Maior do Exército

# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

### 1.1. Introdução

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, emerge o presente Trabalho de Investigação Aplicada, submetido ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”.

O Exército é um Ramo das FA que tem por missão participar de forma integrada na Defesa Militar da República. Para tal usufrui, entre outros, dos ECOSF<sup>1</sup>, na qual se agrupam as FApGer<sup>2</sup>.

No domínio militar, as FApGer do Exército Português são “*Unidades de apoio de combate e de apoio de serviços que asseguram capacidades adicionais à Grandes Unidades, Unidades Operacionais e Zonas Militares, bem como o apoio supletivo às autoridades civis e a flexibilidade para responder a compromissos internacionais específicos*”<sup>3</sup>. Neste contexto importa saber qual o lugar que ocupa a CReabSvc. Dada a conjuntura económica atual, tem sido assinalável o empenho por parte desta Companhia na prossecução das missões a si atribuídas.

A CReabSvc está hierarquicamente dependente da EPS. Esta Escola tem como missão “*Ministrar tirocínios, estágios e cursos de formação, promoção e qualificação nas áreas de Reabastecimento, Transportes, Manutenção, Saúde, Serviços de Campanha (...). Garante o aprontamento da Companhia de Reabastecimento e Serviços das Forças de Apoio Geral*” (Exército Português, 2006a, p. 2). Na prossecução das suas atividades a CReabSvc tem como missão “*garantir os serviços de campanha às forças empenhadas em todo o espectro das operações militares no âmbito nacional ou*

---

<sup>1</sup> Os Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças fazem parte da atual estrutura orgânica do Exército e compreendem as Unidades pertencentes à Brigada Mecanizada, Brigada de Intervenção, Brigada de Reação Rápida, às Forças das Zonas Militares da Madeira e dos Açores e às Forças de Apoio Geral.

<sup>2</sup> Cfr. Art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro.

<sup>3</sup> Cfr. Art.º 28.º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro, p. 6427.

*internacional. À ordem reforçar/recompletar a Companhia de Reabastecimento e Transportes do Batalhão de Apoio de Serviços orgânico de uma Brigada de acordo com o seu Quadro Orgânico” (Exército Português, 2011c, p. 3).*

No que concerne à utilidade deste trabalho de investigação, assenta na certeza de que o desempenho da Companhia acima referida pode ser otimizado, com o pressuposto de os recursos humanos e materiais serem repensados e reajustados de acordo com a sua missão. Não obstante as restrições orçamentais do país, e em consequência do Exército Português, importa asseverar a CReabSvc como um elemento das FApGer indispensável à prossecução das missões atribuídas superiormente.

## **1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação**

A escolha do problema de investigação requer ponderação e reflexão consideráveis por parte do investigador. De certa forma *“Qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mau estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado. Um problema de investigação, é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação (Adebo, 1974), ou ainda, é um desvio entre a situação atual e tal como deveria ser (Diers, 1979).”* (Fortin, 2009, p. 48).

O tema de uma investigação refere-se a um determinado assunto que se deseja provar ou desenvolver e que deve ser escolhido de acordo com os interesses do investigador, do orientador, e da familiaridade destes para com o mesmo. Deve reger-se por ser um assunto pertinente, atual e de interesse geral. É ainda necessário ter em conta os recursos necessários para o desenvolvimento da investigação, tais como: os recursos económicos, recursos biográficos e o tempo disponível.

A definição do problema de investigação consiste em formular de forma explícita, compreensível e operacional, a dificuldade com que nos deparámos e à qual pretendemos dar resposta. Tendo como pressupostos os critérios dos recursos, da familiaridade e da afetividade para com o tema, foi eleito o presente problema de investigação (Sousa & Baptista, 2011, pp. 18 e 19).

A escolha do presente tema pautou primariamente por abordar uma temática no âmbito do Apoio de Serviços e de Intendência<sup>4</sup> com pertinência para a Administração Militar. Proferir e analisar as missões atinentes à CReabSvc será a incidência desta investigação.

A CReabSvc tem um papel determinante na imagem e prestígio das FA perante a população civil derivado dos inúmeros apoios prestados a entidades civis, quer no apoio a escolas, acampamentos ou à Câmara Municipal da Póvoa de Varzim, quer através das missões de interesse público que desenvolve, como são exemplo o Plano Aluvião, Lira e Vulcano. Desempenha, ainda, um papel determinante no cumprimento das missões do Exército Português prestando apoio de serviços nos exercícios e missões deste, para os quais é habitualmente destacada. Para além de se tratar de um domínio científico ainda não estudado de forma empírica, existe também a necessidade de investigar as capacidades adstritas à CReabSvc que, a título operacional, são potenciadoras ou redutoras do apoio de serviços que, em sentido lato, desenvolve.

### **1.3. Delimitação de Abordagem**

Esta investigação incidiu unicamente no âmbito de Apoio de Serviços do Exército Português, para o qual serviram de apoio e alicerce diversos modelos teóricos aplicáveis nas Ciências Sociais. O período temporal desta investigação recaiu entre Janeiro de 2007 e Fevereiro de 2012, contudo, trata-se de um ditame não impedor de auxiliar a investigação com informações alusivas a outros períodos temporais. Das UEOE com a vertente de apoio de serviços foi cingida a investigação à CReabSvc da EPS, quer pelo seu espectro abrangente nas operações militares do Exército Português, quer pela vocação da mesma para a função logística reabastecimento e serviços.

---

<sup>4</sup> O equivalente a gestão ou administração. Significa direção de negócios, cargo ou repartição intendente. Cfr. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=intend%C3%A2ncia>, no dia 28 de Fevereiro de 2012, às 22h35. Fundamentalmente refere-se ao serviço de prover as necessidades aos militares em alimentação, fardamento, alojamento, etc.



## 1.4. Questão Central

A investigação é um processo que implica hesitações, desvios e incertezas. Para contrariar esse facto, o investigador deve obrigar-se a escolher um fio condutor tão claro quanto possível. A forma de delinear essa linha de pensamento é através da questão central. O investigador deve procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma questão, denominada de Questão Central. Há autores que definem como questão de investigação afirmando que é *“uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”* (Fortin, 2009, p. 51). Esta questão manifesta-se numa forma de o investigador expressar o que procura averiguar. Traduz-se concomitantemente no fio condutor da investigação e, pautando por ser uma interrogação clara e inequívoca, deverá revelar um alvo de estudo exequível e pertinente. Dessa forma, a questão central deve apresentar as qualidades de clareza (ser precisa, concisa e inequívoca), de exequibilidade (ser realista) e de pertinência (ter intenção de compreender os fenómenos estudados). (IESM, 2007).

Diante destes pressupostos, esta investigação procurou responder à seguinte questão central: *“É a Companhia de Reabastecimento e Serviços capaz de responder às novas solicitações que lhe estão atribuídas superiormente, com os recursos de que atualmente dispõe?”*.

## 1.5. Questões de Investigação

As questões de investigação são *“enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada. (...) Decorrem directamente do objectivo e especificam os aspectos a estudar”* (Fortin, 2009, p. 101). Emergem, portanto, da necessidade de aprofundar a questão central. Essencialmente precisa os conceitos chave e enumera indicadores relacionados com a questão anteriormente proferida.

Tendo em conta a problemática despoletada pela questão central, o campo de reflexão tornou-se mais abrangente, dando origem a várias questões de investigação, resultando as seguintes:

- **Q.I. 1:** Os recursos humanos que constituem a Companhia de Reabastecimento e Serviços são suficientes para responder às suas novas solicitações logísticas?
- **Q.I. 2:** A estrutura modular da Companhia de Reabastecimento e Serviços é suficiente para prestar apoio em três Teatros de Operações distintos em simultâneo?
- **Q.I. 3:** Os recursos materiais que constituem a Companhia de Reabastecimento e Serviços são suficientes para responder às suas novas solicitações logísticas?
- **Q.I. 4:** Todos os recursos humanos adstritos à Companhia de Reabastecimento e Serviços detêm a formação específica necessária ao desempenho das suas funções?
- **Q.I. 5:** O Batalhão de Serviços e Apoio à Formação tem na sua estrutura militares habilitados para dar formação específica?
- **Q.I. 6:** Quais são as contrapartidas económico-financeiras associadas ao apoio supletivo que a Companhia de Reabastecimento e Serviços desenvolve em apoio a entidades civis?
- **Q.I. 7:** Os treinos levados a cabo pela Companhia de Reabastecimento e Serviços são suficientes e adequados à prossecução da sua missão?

### **1.6. Hipóteses de Investigação**

Uma hipótese de investigação é “*um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. (...) Combina o problema e o objectivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados*” (Fortin, 2009, p. 102).

Traduz-se numa expectativa e funciona como uma orientação para a investigação. Expressam-se em afirmações que devem dar respostas concretas às questões de investigação anteriormente levantadas. São suposições admissíveis que tentam solucionar a questão central e ajudam a compreender o tema. Não são necessariamente verdadeiras, pois são formuladas para que no final da investigação sejam dadas as respostas corretas. (Sousa & Baptista, 2011). A investigação servirá para confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação levantadas.

Tendo em conta as questões de investigação proferidas, emergem as seguintes hipóteses:

- **H.I. 1:** Os recursos humanos pertencentes à Companhia de Reabastecimento e Serviços não são suficientes para responder, de forma plena, às solicitações que lhe são endereçadas;
- **H.I. 2:** Existe insuficiência de equipamentos de intendência e viaturas para dar resposta em três Teatros de Operações distintos;
- **H.I. 3:** Os recursos materiais pertencentes à Companhia de Reabastecimento e Serviços não são suficientes para responder, de forma plena, às solicitações que lhe são endereçadas;
- **H.I. 4:** A formação dos militares pertencentes à Companhia de Reabastecimento e Serviços deveria ser maximizada, seja através de ações de formação em outras áreas, seja através de ações de formação de reciclagem;
- **H.I. 5:** Existem no Batalhão de Serviços e Apoio à Formação militares habilitados para ministrar formação específica;
- **H.I. 6:** As despesas despoletadas pelo apoio supletivo prestado às entidades civis não inferem de contrapartidas económico-financeiras;
- **H.I. 7:** Os treinos realizados pela Companhia de Reabastecimento e Serviços devem acalantar uma periodicidade menor entre treinos sucessivos e acalantar uma maior diversidade de tópicos, como seja, por exemplo, as missões de interesse público.

### 1.7. Objetivos do Estudo

No que concerne ao objetivo do estudo este *“indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo”* (Fortin, 2009, p. 100).

De forma complementar, *“O objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir. (...) Citando assim o que se quer alcançar com a investigação a longo prazo. Tanto os objetivos gerais como os específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais.”* (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

Com a presente investigação pretende-se transparecer as capacidades e possibilidades, bem como as dificuldades e vicissitudes enfrentadas pela CReabSvc. Esta Companhia tem ocupado um lugar de destaque cada vez maior no apoio de serviços, fruto de uma solicitação crescente, que ultrapassa o próprio âmbito militar. Nesse ensejo, esta pesquisa consistiu em identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes ao apoio de serviços que a CReabSvc desenvolve.

Com o intuito de alcançar o pretendido, foram realizados inquéritos por entrevista e por questionário com interlocutores privilegiados neste contexto. O público-alvo foram os militares com experiência profissional relativamente à utilização e emprego dos meios da CReabSvc, como FApGer, às Grandes Unidades, Un Operacionais, bem como o apoio supletivo prestado a entidades civis e a flexibilidade para responder a compromissos internacionais específicos. Posteriormente foram compiladas fontes de cariz primário e secundário sobre este objeto de estudo.

O objetivo geral da pesquisa consistiu em aferir a relação existente entre os recursos humanos e materiais com a capacidade de resposta da CReabSvc às missões logísticas para as quais é solicitada.

## **1.8. Revisão da Literatura**

### **1.8.1. A Escola Prática de Administração Militar: missão, possibilidades e atividade operacional**

A EPAM<sup>5</sup> tem como possibilidades *“organizar, treinar a manter uma CReabSvc como Força de Apoio Geral da FOPE<sup>6</sup>, pronta a intervir dentro dos prazos superiormente determinados. (...) A componente operacional da EPAM tem-se consignado também no apoio a entidades militares e civis, na área de Intendência, para além da formação, traduzida em estágios e exercícios. No primeiro caso, conta-se o apoio a semanas se campo de diversas unidades, bem como a cerimónias de dia da unidade, apoios a exercícios finais de campo, enquadrados no programa de cursos ministrados por Unidades*

---

<sup>5</sup> A Escola Prática de Administração Militar foi extinta em 2006 dando lugar à Escola Prática dos Serviços passando a integrar as, também extintas, Escola Prática do Serviço de Material e a Escola Prática do Serviço de Transportes.

<sup>6</sup> Designação atribuída à atual Componente Operacional do Sistema de Forças precedente da reestruturação do Exército em 2009.

*da sua área de acção e fora dela, nomeadamente a EPT, o RA5, e o RII. (...) No apoio às populações civis, a Companhia de reabastecimento e Serviços empenhou-se no apoio a peregrinos a Fátima e a diversos outros eventos, de índole religiosa, desportiva, bem como iniciativas a nível camarário”* (Carvalho, 2006, pp. 33-34).

Em entrevista ao Jornal do Exército o Cor AdMil Nunes dos Reis, no momento Comandante da EPAM, questionado pela reestruturação que a Escola seria alvo, aponta para uma maior diversificação das suas missões. Acrescenta que *“Temos também outra componente, até agora designada de encargo operacional – a Unidade possui uma Companhia de Reabastecimento e Serviços, que funciona em módulos de apoio a outras unidades”*. Esse apoio traduz-se *“Essencialmente na área de Intendência – umas das nossas duas grandes áreas: Intendência e Finanças. O apoio processa-se no reabastecimento, por exemplo, de géneros e combustíveis. Trata-se de levar os meios onde eles são necessários (...) Há toda uma colaboração que se desenvolve ao longo do ano”*. Relativamente ao Plano Lira, inserido no combate aos incêndios e que integra várias UEOE, no qual a EPAM não fez patrulhas mas foi *“apoiar o pessoal que esteve em permanência na floresta – confeccionar a alimentação, proporcionar-lhe banhos, etc.”* (Idem, pp. 35 e 36).

### **1.8.2. O conceito de emprego da Companhia de Reabastecimento e Serviços**

Após a aprovação de um novo Conceito Estratégico Militar<sup>7</sup> a *“CReabSvc (Força de Apoio Geral) da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) foi estruturada de forma a: possuir um elevado grau de prontidão e mobilidade; estar completa e disponível para ser projectada e empregue em operações conjuntas, tanto no quadro nacional como no das organizações internacionais a que o país pertence; ter uma organização modular que permita destacar módulos com capacidade para, completamente desligada da unidade de origem, ser capaz de executar um apoio de serviço específico. Assim, a partir do módulo – base de Secção, será possível organizar uma unidade logística de Apoio Directo (A/D), com possibilidade de crescer até ao escalão Companhia, a qual, constituída na sua força máxima, poderá apoiar um efectivo de 1.000 militares. Paralelamente, atendendo à sua natureza modular, será possível destacar módulos específicos de reabastecimento ou*

<sup>7</sup> Trata-se de um documento confidencial que define as grandes linhas concetuais de atuação das Forças Armadas e as orientações gerais para a sua preparação e emprego, data de Janeiro de 2004. (Sequeira, Cristo, & Velez, 2011).

*de serviços de campanha, de acordo com as necessidades de apoio e escalão da força a apoiar. Pode ser empregue/projectada como uma Companhia Independente (como um todo) em missões de interesse público e/ou fornecer Módulos de escalão Pelotão para as Brigadas (Intervenção e Mecanizada) para a constituição das suas Companhias de Reabastecimento e Transporte, ou ainda Secções de Reabastecimento e Serviços para integrar nos Batalhões/Agrupamentos em missões no exterior do Território Nacional.*

*A nova CReabSvc com 221 efectivos, modular (ternária) sediada na Escola Prática dos Serviços (EPS) – Póvoa de Varzim, sob comando operacional do Comando Operacional do Exército (antigo COFT), tem como missão garantir os serviços de campanha a uma Brigada e fornece a componente de reabastecimento para constituir uma CReabTransp de um BApSvc/Brig. Fornece módulos de Reabastecimento e Serviços de Campanha para apoio até 3 (três) unidades de escalão Batalhão, dentro ou fora do Território Nacional. (...) Esta Companhia é cada vez mais solicitada, o que demonstra a sua utilidade e importância a nível logístico no âmbito do Apoio de Serviços” (Ribeiro, 2008, pp. 16-18).*

### **1.8.3. A Companhia de Reabastecimento e Serviços: importância, recursos humanos e modularidade**

*Como toda e qualquer organização, o Exército está sujeito a mudanças, e “À medida que as operações militares aumentam de complexidade, o Exército encontra cada vez mais uma necessidade de tornar as suas forças capazes de fazer face às possíveis missões que poderão resultar dos vários conflitos que actualmente se fazem sentir em todo o mundo. O ApSvc também encontra este desafio de se tornar cada vez mais capaz de exercer as suas funções. Este terá de estar sempre pronto e capaz de apoiar em todos os tipos de operações onde as forças do Exército poderão ser empenhadas, sejam operações ofensivas, defensivas ou operações no âmbito das OAP” (Silva, 2008, p. 15).*

*Relativamente aos recursos humanos da CReabSvc, “O actual Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) da CReabSvc (QOP n.º 24.0.62) foi aprovado por despacho de 07 de Agosto de 2007 do General CEME. Dos 203 efectivos ainda acrescentam-se mais 25, estes em Ordem de Batalha (OB) em tempo de paz, ou seja, a levantar quando em treino operacional ou quando a companhia for projectada em situação de campanha, os quais fazem parte da Secção de Reabastecimentos, da Secção Sanitária e da Equipa de Águas. A*

*situação actual dos efectivos na Companhia é de 27% do seu QOP, pelo que limita em muito as suas capacidades.” (Idem, p. 22).*

A modularidade é imagem de marca da CReabSvc e para que seja possível é necessário *“dotar as forças militares de grande flexibilidade, prontidão e mobilidade é de extrema importância, devido aos vários tipos de missões, quer em território nacional quer em território estrangeiro, e em tempo de paz, crise ou guerra, a que estas poderão ser chamadas a cumprir e também devido à dificuldade que estas apresentam na obtenção dos meios humanos, materiais e financeiros.” (Ibidem, p. 23).*

#### **1.8.4. A Companhia de Reabastecimento e Serviços: missão, treino operacional e formação**

No ano de 2010, prevendo brevemente alteração na estrutura e missão da CReabSvc surgia a necessidade de explanar a sua missão e possibilidades. Quanto à sua missão, a *“CReabSvc não se restringe ao estabelecido no seu QOP, pois também garante serviços, através da cedência de uma Secção de Alimentação e de uma Secção de Lavandaria, Banhos e Latrinas, para a constituição do Módulo de Apoio de Serviços do Hospital Cirúrgico Móvel. (...) Em termos de possibilidades a CReabSvc deverá ser capaz do seguinte: assegurar a exploração de serviços limitados de compras e contratos; obter, armazenar e distribuir os abastecimentos necessários à força; no âmbito de outras missões de interesse público, garantir o apoio às populações em situações de catástrofes.”*

No que concerne à sua vocação, *“A CReabSvc é portanto uma unidade das Forças de Apoio Geral, de cariz logístico, com grande flexibilidade, dada a sua constituição modular, vocacionada para o apoio de serviços. Em termos de prontidão, a CReabSvc deve possuir um nível de prontidão de categoria 9 (180 dias), para actuar no âmbito da ONU, não sendo projectável como unidade constituída e garantir a existência de uma unidade de “catering” com um efectivo de 20 elementos, em categoria 7 (60 dias), para satisfação de compromissos internacionais no âmbito da ONU.*

O treino operacional também é referido neste artigo elaborado pelo Cap Silveira que afirma que *“as unidades de apoio geral integram-se nos exercícios de nível Exército, Brigada e UEB, não devendo, em princípio, realizar exercícios autónomos. (...) A CReabSvc tem participado em quase todos os exercícios de nível Exército e Brigada,*

*destacando-se a sua participação no ORION<sup>8</sup>, ROSA BRAVA<sup>9</sup>, DRAGÃO<sup>10</sup>, APOLO<sup>11</sup>, PRISTINA<sup>12</sup>, URANO<sup>13</sup> e RELÂMPAGO<sup>14</sup>. Relevam-se também os apoios à Academia Militar, ao RA5, bem como toda a sociedade civil, com especial atenção às populações “poveiras” (Silveira, 2010, pp. 31 e 32). Para além de se criar um ponto de situação e sugerir medidas para melhoria do desempenho da CReabSvc torna-se, também, pertinente afirmar sua importância. Posto isto, “A CReabSvc é no Exército um dos elementos da componente operacional do sistema de forças com uma maior participação execução de treino operacional. Os militares da CReabSvc têm tido uma participação meritória, onde o esforço, postura, profissionalismo e dedicação têm sido enaltecidos pelas diversas entidades civis e militares. Para além da participação nos exercícios e apoios, os militares da CReabSvc são formadores em diversos cursos, bem como em estágios de preparação para as FND. O percurso da CReabSvc tem sido árduo, trabalhoso, consistente e desafiador. No entanto e para que rume à excelência, persistem alguns aspectos a melhorar, nomeadamente a revisão do QOP e a aprovação do respetivo QOM. Relativamente aos materiais, deveria haver um maior investimento, pois a CReabSvc necessita de equipamentos em maior número e modernos, tendo actualmente claras*

<sup>8</sup> Tem como finalidade treinar o Exército no âmbito das CRO, de forma a exercitar e testar as capacidades da componente operacional, nomeadamente no combate ao terrorismo, ações de estabilização e de natureza humanitária. Cfr. Disponível em:

<http://10.105.0.55/publica/CmdLog/Estado%20Maior/ROIS/ORION/Document%20Library/Directiva%20076CEME2010%20-%20ORION2010.pdf>, no dia 13 de Fevereiro de 2012, às 14h12.

<sup>9</sup> Exercício de treino operacional levado a cabo pela Brigada Mecanizada, no Campo Militar de Santa Margarida. Cfr. Disponível em: <http://www.exercito.pt/InformacaoPublica/Paginas/1.aspx>, no dia 13 de Fevereiro de 2012, às 14h31.

<sup>10</sup> Trata-se de um Exercício Multinacional que tem como objetivo “*treinar e testar a capacidade de planeamento, comando e controlo da Brigada de Intervenção tendo por referência um ambiente operacional baseado no quadro da conflitualidade actual, semelhante ao vivido nos teatros de operações em que as Forças Nacionais Destacadas são empregues.*”. Cfr. Disponível em: <http://www.exercito.pt/sites/CFT/Actividades/Paginas/6257.aspx>, no dia 13 de Fevereiro de 2012, às 14h39.

<sup>11</sup> Exercício levado a cabo pela Brigada de Reação Rápida onde “*pretende-se exercitar e treinar as Unidades da Brigada de Reacção Rápida, com especial ênfase para a Avaliação da Prontidão para o combate das suas diferentes Unidades.*”. Cfr. Disponível em: <http://www.exercito.pt/InformacaoPublica/Paginas/343.aspx>, no dia 13 de Fevereiro de 2012, às 14h46.

<sup>12</sup> Exercício realizado pelas diferentes Brigadas com o intuito de validar o treino das forças para posterior empenhamento no Teatro de Operações do Kosovo, como força de Reserva. Cfr. Disponível em: <http://10.105.0.55/news/Paginas/EXERC%C3%84CIOPRISTINA112.aspx>, no dia 13 de Fevereiro de 2012, às 15h05.

<sup>13</sup> Exercício do RA nº5 com vista à preparação e treino operacional dos seus militares. Cfr. Disponível em: <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDout/Direc%C3%A7%C3%A3o%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o/UEO/RA5/Not%C3%ADcias%20RA5/Paginas/Exerc%C3%ADcioUrano112.aspx>, no dia 13 de Fevereiro de 2012, às 13h14.

<sup>14</sup> Exercício “*com vista a exercitar todas as Unidades de Artilharia Antiaérea (AAA) do Sistema de Forças do Exército, no planeamento, controlo e conduta do apoio antiaéreo às operações terrestre.*”. Cfr. Disponível em:

<http://10.105.0.55/publica/Comando%20das%20For%C3%A7as%20Terrestres/ZMM/RG3/Lists/Informaes%20do%20RG3/DispForm.aspx?ID=77>, no dia 13 de Fevereiro de 2012, às 15h19.



*limitações em termos de capacidade de armazenamento e abastecimentos. Em termos doutrinários é importante fazer-se estudos que concorram para a investigação, desenvolvimento, sistematização, esclarecimento, revisão e estabelecimento de novos conceitos. (...) Neste momento, a CReabSvc não consegue produzir água potável, pois não possui meios de captação nem depuração de água, efectuando apenas o reabastecimento (transporte de água). Estes meios deveriam existir na CReabSvc, através da transferência dos mesmos das CEng ou então via processo aquisitivo. (...) A elaboração de um Regulamento de Campanha da CReabSvc seria uma ferramenta muito útil, fundamentalmente com o actual esvaziamento da CReabTransp e desajustamento do Regulamento de Campanha do BApSvc de 1982” (Idem, p. 33).*

*No âmbito da formação, trata-se de “uma área que carece de uma maior aposta, devendo-se investir na formação certificada em todas as áreas desde o serviço de alimentação, passando pelo controlo de qualidade dos abastecimentos, nomeadamente nos combustíveis, mas também em formação relacionadas com as operações de terminal ou até mesmo com a identificação de cadáveres. (...) Esperemos que as mudanças sejam benéficas e que a missão e possibilidades da CReabSvc sejam reforçadas e potenciadas, para que esta Força de Apoio Geral se afirme cada vez mais no Exército Português, como motriz da manobra logística, dentro, mas também fora do território nacional” (Ibidem, pp. 33 e 34).*

## **1.9. Quadro de Referência**

O quadro de referência *“representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre eles.”* (Fortin, 2009, p. 89).

Todo o processo de investigação pressupõe a existência de fases<sup>15</sup> através das quais o investigador desenvolve o seu trabalho, se orienta. O autor de referência no âmbito da metodologia científica foi Marie-Fabienne Fortin.

No âmbito dos processos relacionados com as organizações e, consequentemente, com os recursos humanos, no que concerne à sua aplicação e desenvolvimento, foi eleito como referência Idalberto Chiavenato.

---

<sup>15</sup> Ver Apêndice A.

## **Capítulo 2**

### **Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação**

#### **2.1. Tipo de Estudo**

O tipo de estudo resume-se ao modelo de abordagem perante o problema de investigação existente. O tipo de estudo descritivo escolhido para esta investigação foi a do Estudo de Caso, que *“consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização (...), explicar relações de causalidade entre a evolução de um fenómeno e uma intervenção”* (Fortin, 2009, p. 164). O estudo de caso é uma forma de pesquisa de um determinado fenómeno no seu contexto real e assenta na constante busca de dados relevantes. Consiste num estudo aprofundado e exaustivo sobre aspetos relacionados com um determinado tema<sup>16</sup>.

Com esse propósito foi eleita a investigação de carácter exploratório, pois tem como objetivo *“proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade”* (Sousa & Baptista, 2011, p. 57).

#### **2.2. Amostra**

Toda a investigação subentende uma recolha de dados. Esta pode ser obtida com a totalidade dos intervenientes, denominada de população, ou através de uma amostra da mesma. Dessa forma, *“a amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada”*. Uma amostra *“deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada”* (Fortin,

---

<sup>16</sup> Ver Apêndice B.

2009, p. 202). Analisar uma amostra pressupõe a inquirição a um número restrito de pessoas de tal forma que os resultados possam ser generalizados a toda a população (Sousa & Baptista, 2011).

Para o presente trabalho de investigação foi eleito o processo de amostragem estratificada. Consiste num processo de amostragem que fornece resultados com pouca probabilidade de erro associada. Assenta numa lógica de estratificar em grupos a referida amostra, sendo que estes não variam muito no que se refere ao parâmetro de estudo. Nesse ensejo, foram definidos como estratos: Oficiais, Sargentos e Praças com experiência profissional relativamente à utilização e emprego dos recursos da CReabSvc. São estes que detêm conhecimento teórico, prático e empírico no que concerne ao presente tema sendo, por isso, interlocutores válidos e credíveis (Sousa & Baptista, 2011).

### 2.3. Instrumentos

Os instrumentos de uma investigação revelam a forma como o investigador faz a sua colheita de dados. *“A natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar. A escolha do método faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende igualmente da estratégia de análise estatística considerada”* (Fortin, 2009, p. 239).

No decorrer da investigação foi necessária a procura de variadíssimas formas de recolha de dados de forma a preceder ao armazenamento e tratamento de toda a informação arrecadada. Os manuais, documentos e artigos foram instrumentos basilares adotados nesta investigação. No que respeita à recolha de dados junto dos interlocutores optou-se pela realização de entrevistas estruturadas<sup>17</sup> juntamente com entrevistas semiestruturadas ou mistas<sup>18</sup> e questionários<sup>19</sup>, de forma a conceder maior credibilidade a esta investigação. Oportunamente foi sendo absorvida informação perspicaz efetuando observações diretas<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Entrevista estruturada é aquela que *“requer o máximo controlo sobre o conteúdo, o desenvolvimento, a análise e a interpretação da medida”*. Cfr. (Fortin, 2009, p. 246).

<sup>18</sup> Entrevista semiestruturada é aquela que *“já tem guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas (...) Também dá liberdade ao entrevistado, embora não o deixe fugir muito ao tema”*. Cfr. (Sousa & Baptista, 2011, p. 81).

<sup>19</sup> Correspondem a um *“um método de colheita de dados que necessitam de respostas escritas a um conjunto de questões”* previamente elaboradas pelo investigador. Cfr. (Fortin, 2009, p. 249).

<sup>20</sup> O investigador estuda os factos presenciando e visualizando a dinâmica local em termos de recursos humanos e materiais obtendo, assim, uma nova dimensão na compreensão do fenómeno em causa. (Reis, 2010, p. 79).

e participantes<sup>21</sup>, nomeadamente através de conversas informais e palestras. Os locais onde se procedeu à recolha de toda a informação compreenderam a EPS, DFin e o IESM. Os materiais ou ferramentas informáticas utilizadas foram: gravador de voz para armazenamento do conteúdo das entrevistas efetuadas; Microsoft Excel para tratamento estatístico dos dados recolhidos; as valências do Google Docs para realização de questionários online.

## 2.4. Procedimentos

Os procedimentos para a presente investigação foram: pesquisa bibliográfica, entrevistas e questionários. Estes permitem *“colher informações junto dos participantes relativamente aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às expectativas e às atitudes. (...) A entrevista refere-se a um processo planificado, de um instrumento de observação que exige dos que o executam uma grande disciplina. O questionário é um dos métodos de colheita de dados que necessitam das respostas escritas a um conjunto de questões por parte dos sujeitos”* (Fortin, 2009, pp. 245 e 249).

Todos os procedimentos foram mediados de reuniões com o orientador com o pressuposto de efetuar constante revisão do trabalho efetuado. Houve uma permanente preocupação em seguir a fita de tempo inicialmente estabelecida, na qual constava o seguinte planeamento: revisão de literatura, até ao final da segunda semana; construção de instrumentos a serem utilizados, na terceira e na quarta semana; elaboração e aplicação das entrevistas, na quinta e na sexta semana; análise e interpretação de dados, na sétima semana; redação do TIA, na oitava e nona semana; revisão da redação, na décima semana.

O local do Trabalho de Campo da investigação científica foi na EPS, onde se pretendia aferir se a CReabSvc é capaz de dar resposta às solicitações que lhe são endereçadas superiormente. Ocorreram, também, deslocações esporádicas à AM Sede em Lisboa, com o objetivo de realizar entrevistas e pesquisa bibliográfica.

A investigação iniciou-se com a pesquisa documental respeitante à CReabSvc e posterior reflexão e tratamento dos dados. Após adquirir bases de conhecimento que permitissem comunicar com interlocutores privilegiados na temática de reabastecimento e

---

<sup>21</sup> Significa que *“é o próprio investigador o instrumento principal (...) podendo, assim, ter acesso às perspectivas das pessoas com quem interage”*. O investigador vive as situações e depois regista os dados adquiridos. (Sousa & Baptista, 2011, pp. 88 e 89).

apoio de serviços estabeleceu-se o contato com os mesmos solicitando a realização das entrevistas. Depois de reunida toda a informação e conhecimentos necessários foi efetuada a análise, extraindo o essencial para responder às questões de investigação e questão central, de forma a confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação.

## **Capítulo 3**

### **Análise do desempenho da Companhia de Reabastecimento e Serviços nas missões superiormente determinadas**

*“O futuro das organizações - e nações - dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente”*

**Peter Drucker**

#### **3.1. Enquadramento Teórico**

##### **3.1.1. Evolução do conceito da Logística**

A missão da logística passa por desenvolver e manter o máximo potencial de combate através do apoio de serviços aos sistemas de armas. A logística militar é geralmente referenciada como o apoio de serviços ao combate. O termo “logística” emergiu *“da palavra grega “logistikos” dando origem à expressão em latim “logisticus”, em que ambos os sentidos estavam relacionados com o cálculo (arte de calcular) e o sentido matemático (a manipulação dos pormenores de uma operação)”*. Desde a Antiguidade se travam batalhas e o *“problema da manutenção das tropas em campanha sempre se fez sentir. O apoio às operações foi, durante séculos, garantido de uma forma expedita, normalmente através do saque”* (Afonso & Teodora, 2007, p. 2)<sup>22</sup>.

O problema da sustentação das tropas em campanha sempre se fez sentir. *“A organização do exército com a estrutura que se lhe reconhece, surge no início do século XVII, com o Exército Nacional de Maurice de Orange (...). Só no séc. XVII é que a logística começa a ser encarada no âmbito dos conceitos militares derivado da evolução do armamento, com a utilização da pólvora nas armas de fogo e pelo surgimento da artilharia, que obrigou ao transporte crescente de armamentos mais pesados e em maior*

---

<sup>22</sup> Saque: também denominado de pilhagem, consiste no furto de bens alheios para a própria subsistência. Cfr. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Pilhagem>, no dia 27 de Fevereiro de 2012, às 11h30.

*número, com a correspondência em munições e sobressalentes. (...) Em 1837, pela primeira vez, aparece o conceito específico de logística numa forma estruturada e explícita. (...) Napoleão defendia que cada exército deveria ter um máximo de 40 000 homens, por ser o efectivo que um dado território teria capacidade para sustentar em abastecimentos. (...) A I Guerra Mundial, pelo número de efectivos empenhados (...) levanta questões profundas nas necessidades inerentes ao apoio de serviços. (...) A evolução tecnológica dos sistemas de armas e a sua capacidade cada vez maior de destruição, associadas a uma necessidade permanente de manter todos os sistemas a funcionar, proporcionam a urgência da criação de uma disciplina dedicada exclusivamente ao apoio das unidades combatentes” (Idem, pp. 2 a 5). Com a evolução tecnológica e a percepção da importância do apoio logístico às forças foram sendo atribuídas maiores quantidades de comida, armamento e fardamento<sup>23</sup>.*

### **3.1.2. Os princípios da Logística**

Os princípios da logística são: integração, unidade de comando; interdependência com a manobra; provisão e suficiência; economia; flexibilidade; simplicidade; visibilidade e transparência; e sinergia.

Integração corresponde à sincronização das operações logísticas com as outras atividades do Exército e das Forças Armadas. Unidade de comando diz respeito ao facto de a manobra tática e logística estarem sempre interligadas e exigirem um importante esforço de coordenação, dadas as características distintas. O princípio da interdependência com a manobra frisa que o apoio logístico prestado às unidades só terá utilidade e eficácia se estiver em sintonia com a componente tática, operacional e estratégica das operações. O princípio da provisão e suficiência refere que o apoio logístico deve ser previsto e aprovisionado de forma a obter antecipadamente todos os recursos necessários para sustentar a força em tempo útil. O facto de os recursos serem normalmente escassos e dispendiosos, devendo ser implementados mecanismos que assegurem eficiência e eficácia na sua utilização, congratula-se como o espelho do princípio da economia. O princípio da flexibilidade enaltece que o apoio logístico deve ser fácil e rapidamente ajustável tendo em conta as operações da manobra, permitindo uma rápida e eficiente adaptação a qualquer alteração à situação operacional. Para todo e qualquer comandante é imprescindível o

---

<sup>23</sup> Ver Apêndice C.

conhecimento pleno dos factos, de forma a poder criar prioridades, direcionar, empregar e decidir da melhor forma, traduzindo, assim, o princípio da visibilidade e transparência. A sinergia consiste no contributo de todas as componentes das Forças Armadas em prol de um objetivo comum, do qual resultará o benefício de todas as partes envolvidas (Exército Português, 2007b).

### **3.1.3. As Funções Logísticas**

As funções logísticas compreendem um conjunto de atividades, agrupadas por afinidade, que concorrem para um mesmo fim: apoio logístico às forças em campanha. As funções logísticas são: reabastecimento; movimento e transportes; manutenção; apoio sanitário; infraestruturas; aquisição, contratação e alienação; e serviços.

Reabastecimento *“é o conjunto de actividades realizado com vista à obtenção, recepção, armazenagem e distribuição de abastecimentos (...). Compreende o conjunto de actividades que se destinam a fornecer em tempo os abastecimentos de todas as classes, necessários para assegurar a sustentação das forças”*. A função logística movimento e transportes engloba todo o tipo de procedimentos necessários à projeção de uma força, comportando todo o planeamento necessário para o respetivo movimento, a coordenação e controlo dos meios necessários para deslocar o pessoal, material e abastecimentos de um ponto para outro. A função logística manutenção diz respeito ao *“conjunto de actividades com a finalidade de manter (conservar) o equipamento (material) em condições de operacionalidade e restaurar tal condição ao equipamento que não se encontra operacional”*. O apoio sanitário visa o aprontamento e preservação dos efetivos bem como a recuperação de indisponíveis (doentes ou feridos). Deve contribuir para a manutenção dos efetivos elevando a moral das tropas. Relativamente à função logística infraestruturas, passa pelo conjunto de atividades exercidas no sentido de capacitar os militares das instalações necessárias para o seu bem-estar. Compreende a construção, remodelação e manutenção das mesmas. Aquisição, contratação e alienação envolve todo o *“conjunto de actividades destinadas a assegurar o acesso aos recursos materiais e serviços necessários, bem como a racionalização de inventários e recursos e o estabelecimento de práticas e procedimentos, facilitando a ligação com os seus interlocutores”*. A função logística serviços compreende o *“conjunto de actividades logísticas não integradas nas restantes funções logísticas e que visam a vida e o bem-estar dos militares e o apoio a outras*



*funções logísticas*”, nomeadamente a alimentação, banhos e troca de fardamento, fabrico de pão, serviços de lavandaria, entre outros (Exército Português, 2007b, pp. 4-1 a 4-3).

As funções logísticas contribuem de forma sistemática para um melhor apoio aos militares, separando conceitos, formas de emprego e o objetivo específico de cada uma delas.

### 3.2. Caraterização da CReabSvc

Segundo Chiavenato (2004), uma organização<sup>24</sup> apenas existe quando existem pessoas a comunicarem entre si, estando dispostas a contribuir com uma ação para atingirem um objetivo comum. Posto isto, o Exército Português é uma organização de dimensões acentuadas, na qual as diferentes UEOE contribuem de forma inequívoca para o cumprimento da sua missão: a defesa militar da República.

A CReabSvc<sup>25</sup> é parte constituinte da EPS<sup>26</sup>, situada na Póvoa de Varzim que, por sua vez, está hierarquicamente dependente do CID<sup>27</sup>. Tem como principal missão *“Garantir os serviços de campanha às forças empenhadas em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional”*, tratando-se por tal motivo de uma Un de apoio de serviços *“vacionada para apoiar no âmbito da função logística Reabastecimento e Serviços”* (Exército Português, 2011c, pp. 3-5).

Esta subunidade de apoio de serviços, como uma FApGer, efetua *“apoio de combate e de apoio de serviços que asseguram capacidades adicionais às grandes unidades, unidades operacionais e zonas militares, bem como o apoio supletivo às autoridades civis e a flexibilidade para responder a compromissos internacionais específicos”*<sup>28</sup>.

Trata-se de uma força que presta apoio de serviços visando a *“manutenção do potencial de combate da força durante o tempo necessário ao cumprimento da sua missão. Materializa-se na procura e obtenção dos abastecimentos incluindo o seu armazenamento, acondicionamento e transporte, a manutenção e reparação de material, o apoio sanitário, a evacuação e tratamento de baixas, repletamentos e os serviços de moral e bem-estar*

---

<sup>24</sup> Ver Apêndice D.

<sup>25</sup> Ver Apêndice E.

<sup>26</sup> Ver Apêndice F.

<sup>27</sup> Ver Apêndice G.

<sup>28</sup> Cfr. Art.º 28.º do Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro, p. 6427.

*necessários*” (Exército Português, 2011c, p. 4). A área de atividade onde a CReabSvc e, consequentemente, a EPS atua, engloba os concelhos de Viana do Castelo, Barcelos, Esposende, Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Vila Nova de Famalicão<sup>29</sup> (Exército Português, 2006b).

Recentemente foi aprovado um novo QOP que contempla uma nova organização para a Companhia. Precedentemente composta por três Pelotões, um de Reabastecimento e dois de Serviços, com a alteração imposta é criado um Pelotão de Combustíveis e Lubrificantes<sup>30</sup>, ladeado de um Pelotão de Serviços e do Pelotão de Reabastecimento<sup>31</sup>. As alterações foram implementadas de modo a melhorar o desempenho da CReabSvc na prossecução das atividades atinentes à sua missão.

### **3.3. Os Recursos Humanos e as missões atribuídas**

#### **3.3.1. Os Recursos Humanos e as organizações**

Os RH constituem-se como o capital essencial de qualquer organização, o recurso mais valioso. Segundo Chiavenato (2004, p. 95) a interação entre o indivíduo e a organização é permanente e recíproca, de tal forma que *“a organização realiza certas coisas para e pelo participante, renumera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando as suas tarefas”*. Não obstante, existem múltiplos fatores internos e externos que intervêm e influenciam o comportamento humano, tais como: motivação, valores, cultura, recompensas e punições<sup>32</sup>.

O comportamento humano nas organizações é grandemente influenciado pela forma como os trabalhadores se sentem, pela sua motivação perante as funções desempenhadas e as relações dentro da organização. Normalmente os trabalhadores são retratados como recursos, contudo *“nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais”* (Idem, p. 81). Fatores como a provisão de pessoal, a aplicação das pessoas em funções ajustadas às suas capacidades e o desenvolvimento das competências são fundamentais na gestão dos RH.

---

<sup>29</sup> Ver Apêndice H.

<sup>30</sup> Que estava inserido no Pelotão de Reabastecimento como uma Secção.

<sup>31</sup> Ver Apêndice I.

<sup>32</sup> Ver Apêndice J.

### 3.3.2. Análise dos Recursos Humanos da CReabSvc

Dada a conjuntura económica atual, as restrições orçamentais pautam o dia-a-dia de todos os portugueses e afetam, de forma vinculada, o Exército Português. Segundo o Art.º 28.º da Lei que aprova o Orçamento de Estado para 2012, apenas em casos excecionais e devidamente autorizados pelo membro do Governo responsável pelas Finanças, se poderá efetuar a contratação de novos trabalhadores<sup>33</sup>. Com a permanente desvinculação do contrato dos militares, por término do tempo de serviço, poderá acentuar-se a carência de militares, essencialmente Praças, no Exército Português.

O QOP espelha o que deveria ser o panorama dos RH nas Un e subunidades. Reflete o desejável, o previsto e que deve ser implementado. À semelhança das empresas, o planeamento de efetivos é fator fundamental para atingir os objetivos organizacionais. A sua elaboração consiste no processo de *“antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura”* (Chiavenato, 2004, p. 166). Desta forma, a organização tem que refletir inicialmente sobre sua missão, posteriormente nos objetivos a atingir e, em última instância, nos RH necessários. Segundo Chiavenato (2004), é com base nesta linha de pensamento que se implementam medidas de mudança, ajustamento, aumento ou redução de efetivos<sup>34</sup>.

Partindo dos pressupostos enumerados anteriormente foi feita a análise do espetro dos RH da CReabSvc<sup>35</sup>, através do tratamento dos dados e comparação de efetivos previstos e existentes na realidade<sup>36</sup>. Existe, de facto, uma discrepância entre o planeamento feito, materializado pelo QOP da Companhia, e o efetivo que na realidade está atribuído à mesma.

### 3.4. Modularidade como metodologia primordial

Uma das grandes limitações da CReabSvc passa por ser uma força que não pode ser empregue como unidade independente. A sua missão é prestar apoio a outras forças e só mediante essa necessidade é que a CReabSvc é empregue. Ou seja, a sua missão passa por prestar apoio a outras unidades, tornando-as sustentáveis. No respeitante ao conceito de

---

<sup>33</sup> Cfr. Art.º 28.º do Decreto-Lei n.º 64-B/2011 de 30 de Dezembro, p. 5538.

<sup>34</sup> Ver Apêndice K.

<sup>35</sup> Ver Apêndice L.

<sup>36</sup> Ver Apêndice M

emprego, esta unidade de apoio de serviços “*não possui doutrina associada não tendo por isso emprego operacional como unidade constituída*” (Exército Português, 2011c, p. 5).

A CReabSvc possui uma constituição modular, que lhe possibilita formar equipas de apoio de serviços, designados de módulos. Um módulo é “*conjunto de equipamentos e pessoal para os operar, que cumpram determinada tarefa e com uma capacidade predefinida*”. Esta característica denominada de modularidade, consiste numa metodologia de articulação de “*uma força de forma a poder-se definir as formas de atribuição de elementos que, por sua vez, são intermutáveis, expansíveis e ajustáveis (tailorable), para satisfazer as necessidades, em constante mudança, do Exército*” (Exército Português, 2007b, p. 3-1). Estas características da CReabSvc vislumbra-lhe um dos princípios da Logística militar: flexibilidade.

De acordo com as características enumeradas, a CReabSvc tem a possibilidade de reforçar as Unidades de Escalão Brigada do Exército Português (BrigMec, BrigRR e BrigInt), dentro ou fora do território nacional, com um Pel Svc (no que respeita a banhos e troca de fardamento e funerais e registo de sepulturas), um Pel CombLubr, reforçar os Pel Reab, ou recompletar a Sec Man das CMan das CReabTransp das Brigadas, participar nas diferentes fases das OMIP<sup>37</sup>, bem como realizar todas as tarefas adstritas a esse reforço ou recompletamento (Exército Português, 2011c).

A Companhia não atua ou é empregue de forma independente, como um todo. Tem a particularidade de, no caso de ser destacada para efetuar um determinado apoio, o Cmdt de Companhia não a acompanha, apenas exerce o comando dos Homens no quartel da EPS. Aquando da solicitação do apoio de serviços por parte de outras Unidades, existem particularidades semelhantes nos respetivos Pelotões ou Secções. O Pel Reab, que reforça a CReabTransp do BApSvc de uma das três Brigadas, é empregue na sua totalidade, excetuando o Cmdt de Pel e o Sarg de Pel. O Pel de CombLubr, se solicitado, é empregue na sua totalidade. O Pel Svc, através das três equipas de comando, tem a possibilidade de prestar apoio às três Brigadas em simultâneo, conferindo módulos de apoio de serviços às mesmas. A equipa de manutenção de refrigeração e climatização é, também, empregue na sua totalidade<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Apoio a entidades civis e participação nos Planos do Exército.

<sup>38</sup> Cfr. Observação Participante com o Sr. TCor Claro e Sr. Cap. Monteiro, realizada no âmbito de uma palestra aos graduados da Companhia, no auditório da CReabSvc da EPS, no dia 16 de Fevereiro de 2012, às 14h15.

### **3.5. Recursos Materiais: material de intendência e a sua aplicabilidade**

#### **3.5.1. Situação geral de material**

Todas as organizações, para além dos recursos humanos, gozam de recursos materiais. Eles são necessários para alcançar metas e atingir objetivos. Para uma boa gestão dos recursos materiais é essencial melhorar procedimentos e reduzir custos. No âmbito militar a gestão de recursos materiais consiste em dispor os recursos necessários com qualidade, em quantidades adequadas e em tempo oportuno (Afonso & Teodora, 2007).

O Exército Português utiliza e mantém uma vasta gama de equipamentos, com vincadas particularidades, complexidade e diferente aplicação tendo em conta a missão de cada Un ou subunidade. A manutenção dos equipamentos exige uma grande diversidade de aptidões nos militares e de especialização (Exército Português, 2007b). A gestão dos materiais é realizada no âmbito da função logística Manutenção. Compreende a catalogação dos equipamentos<sup>39</sup>, requisição, receção e distribuição dos artigos, aumentos, transferências e abates de material, bem como a reparação e tratamento dos mesmos mediante as suas especificidades (DMT, 2000).

A CReabSvc tem ao seu dispor uma vasta quantidade de material para a prossecução das atividades para as quais está vocacionada: viaturas táticas, armamento, geradores, depósitos de água e de combustível, tendas, banhos, latrinas, cozinhas, padarias de campanha, etc.<sup>40</sup>. Anualmente a CReabSvc é solicitada para variadíssimos apoios a entidades militares ou civis. Com a sua utilização e aplicação dos materiais ao seu dispor tem a possibilidade de prestar os vários apoios e participar nas missões de interesse público. No entanto, a CReabSvc tem uma acentuada carência de meios para desempenhar essas funções<sup>41</sup>.

Todo o material está sujeito a grande desgaste, potenciando avarias nos equipamentos. Todo e qualquer processo de reparação de equipamentos ou de obras que são efetuadas no quartel têm de seguir o estipulado em NEP pela EPS, referente à manutenção de material. A referida norma tem como finalidade *“estabelecer um conjunto de normas tendentes a uniformizar os procedimentos aquando da elaboração e execução*

---

<sup>39</sup> Através do SUC são atribuídos números (NNA) a cada artigo tornando cada um único e identificado a cada um dos três ramos das FA. Cfr. (DMT, 2000).

<sup>40</sup> Ver Apêndice N.

<sup>41</sup> Ver Apêndice O.

*das ordens de trabalho, possibilitando informações úteis que permitam controlar os trabalhos realizados e as verbas aplicadas*” (EPS, 2010b, p. 1). A ordem de trabalho consiste num documento destinado a acompanhar o processo de manutenção de determinado equipamento, de modo a que nenhum permaneça na oficina sem o respetivo documento que fundamenta o facto de lá se encontrar. Após término da reparação o equipamento é devolvido à subunidade que requisitou a manutenção juntamente com o original e duplicado da ordem de trabalho, ficando o triplicado na oficina de manutenção. O documento original e duplicado são posteriormente entregues na SecLog da EPS para atualização dos documentos específicos do material (DMT, 2000).

Com base nas ordens de trabalho desencadeadas é realizado periodicamente o SITMOP de Companhia, onde consta a situação de cada equipamento relativo à sua situação operacional: se está operacional, funcional mas com falhas ou inoperacional. Estes critérios de operacionalidade permitem ao Comandante uma estimativa sobre as possibilidades de todos os equipamentos num determinado momento. Os relatórios são elaborados a cada noventa dias<sup>42</sup>. Verifica-se que entre o ano de 2008 e o ano de 2011 os equipamentos que mais necessitaram de operações de manutenção oficial foram: banhos, latrinas de campanha e viaturas militares. Estes equipamentos são mais frequentemente empenhados no apoio de serviços prestado pela CReabSvc, estando este facto diretamente relacionado com a necessidade de manutenção dos mesmos<sup>43</sup>.

A condição de operacionalidade é refletida através da avaliação dos equipamentos, mediante testes e medições, resultando num código de cores: verde, amarelo e vermelho. O verde significa que o material está em condições operacionais que possibilitam uma realização segura da sua função primária num período de noventa dias. O amarelo prediz que há limitações para uma segura realização da função primária do equipamento, durante um período de noventa dias. O vermelho reflete que o equipamento não se encontra operacional, sendo incapaz de realizar função primária para o qual está destinado ou que não oferece confiança aceitável para a sua utilização<sup>44</sup> (Afonso & Teodora, 2007).

---

<sup>42</sup> Ver Apêndice P.

<sup>43</sup> Ver Apêndice Q

<sup>44</sup> Ver Apêndice R.

### 3.5.2. A aplicabilidade do material de intendência da CReabSvc

A CReabSvc tem uma predisposição natural para o apoio de serviços, nas funções logísticas reabastecimento e serviços. Torna-se, por isso, pertinente averiguar de que forma são empregues os recursos materiais ao seu dispor. Neste subcapítulo pretende-se demonstrar como são empenhados os meios materiais ao dispor da CReabSvc, a sua corrente aplicabilidade. Mediante a delimitação da investigação determinada, avaliou-se o apoio de serviços que a Companhia tem efetuado: a quantidade de apoios, a quem apoia e os meios utilizados.

A CReabSvc é uma subunidade de apoio de serviços abastada de atividade operacional, com centenas de dias de exercício acumulados anualmente<sup>45</sup>, onde presta apoio a outras Un militares ou a entidades civis. Os apoios efetuados pela CReabSvc cingem-se essencialmente a três grupos: apoios militares, apoios a exercícios<sup>46</sup> e apoios a entidades civis<sup>47</sup>. Verifica-se uma queda acentuada da atividade operacional<sup>48</sup> no ano de 2011 comparativamente com os anteriores, aproximadamente 43%<sup>49</sup> se comparado com o ano de 2007.

No desempenho da sua missão, a CReabSvc opera uma vasta quantidade de recursos materiais<sup>50</sup>. Os materiais de intendência mais utilizados no decorrer dos inúmeros apoios prestados pela Companhia são: tendas insufláveis, atrelado de banhos de campanha Sert RD 3000, atrelado de latrinas Sert RS 2400, camas articuladas de campanha, viaturas militares e outro tipo de material complementar (geradores, depósitos, cadeiras, mesas, tabuleiros, etc.)<sup>51</sup>. Importa ressaltar que por categoria de apoio (entidades militares, entidades civis e exercícios) as necessidades são manifestamente distintas. Nos apoios a entidades militares e a exercícios militares os meios mais requisitados são: tendas insufláveis, camas articuladas e os atrelados de latrinas e banhos de campanha. No que concerne ao apoio a entidades civis os meios mais requisitados são: tendas insufláveis e material complementar ao apoio. Estes dados refletem que, por grupo requisitante, as necessidades são diferentes e merecem maior atenção tendo em conta a sua incidência.

---

<sup>45</sup> Ver Apêndice S.

<sup>46</sup> Exercícios levados a cabo pelas diversas Unidades do Exército Português ao nível de Brigada, de Unidade ou aprontamento de uma FND. Cfr. (EPS, 2010a).

<sup>47</sup> Ver Apêndice T.

<sup>48</sup> Ver Apêndice U.

<sup>49</sup> Em 2011 efetuaram-se 35 apoios de serviços e em 2007 a CReabSvc efetuou na totalidade 82 apoios de serviços, refletindo uma quebra de 42,7% na atividade operacional.

<sup>50</sup> Ver Apêndice V.

<sup>51</sup> Ver Apêndice W.

### 3.6. A Formação dos Militares da CReabSvc

#### 3.6.1. A importância da formação profissional

Para uma formação relevante e bem-sucedida é necessário uma estratégia. Esta deve ser fundamental e *“assegurar a relevância da formação e das aprendizagens para o desenvolvimento pessoal e para a modernização das empresas e da economia, assegurando ao mesmo tempo que todo o esforço nacional em formação é efectivamente valorizado para efeitos de progressão escolar e profissional dos cidadãos”*<sup>52</sup>.

A interação entre o ser humano e o meio ambiente é constante. O ser humano recebe influência do ambiente social, assimilando normas e valores, dos quais resultam a educação. Esta educação pode ser institucionalizada, isto é, exercida de modo organizada e sistemática. A formação e desenvolvimento profissional são fundamentais para a organização. Formação profissional consiste na preparação da pessoa para uma determinada profissão. O desenvolvimento profissional resume-se ao aperfeiçoamento das capacidades e competências essenciais para determinada profissão (Chiavenato, 2004). Os RH das organizações devem ser providos de novos conhecimentos, capacidades, comportamentos e atitudes específicas relativas às funções que desempenham.

Os objetivos da formação devem ser estipulados primariamente, definindo os *“resultados a alcançar com a acção de formação, indicando o que os formandos devem ser capazes de fazer depois de concluída a aprendizagem”* (CIME, 2001, p. 32). A formação profissional deve ser contínua tendo em vista, a longo prazo, resultados cada vez melhores. Quando implementada criteriosamente desempenha as funções de adaptação, inovação, progressão, recuperação, curativa e preventiva. Revela-se uma componente nuclear do desenvolvimento pessoal dos RH e que está *“numa forma proactiva, cada vez mais relacionada com o desenvolvimento organizacional”* identificando-se como *“uma forma inovadora na concepção da organização laboral e dos processos de trabalho”* (Münch, [s.d.], p.4).

---

<sup>52</sup> Cfr. Decreto-Lei N.º 396/2007 de 31 de Dezembro, p. 9166.



### **3.6.2. A formação dos militares da CReabSvc**

#### **3.6.2.1. Metodologia de formação**

A formação na CReabSvc assenta essencialmente no âmbito do material de intendência. Os objetivos dessa formação passam por conferir aos formandos capacidades para operar os diferentes equipamentos (montar e operar). Este tipo de formação é ministrada frequentemente quer a militares pertencentes à Companhia quer a militares provenientes de outras Un<sup>53</sup>.

À formação ministrada aos militares da Companhia acresce a formação aos militares provenientes de outras Un. A CReabSvc é responsável por dotar militares de outras Armas ou Serviços com os conhecimentos práticos para operar os equipamentos de intendência<sup>54</sup>. Esta formação é proporcionada no âmbito das FND<sup>55</sup>, em que é necessário que a força aufera capacidades e conhecimentos para tarefas de apoio de serviços, com o intuito de realizar o exercício final de aprontamento para a missão antes de a força ser destacada para fora do Território Nacional<sup>56</sup>. Os militares são avaliados nos parâmetros de mérito pessoal (aprimo, sentido de dever, dinamismo, camaradagem e rusticidade) e mérito escolar (avaliação prática), com peso de 25% e 75% na nota final, respetivamente.

Os formadores destacados a proporcionar capacidades para operar os meios de intendência aos formandos são nomeados tendo em conta a experiência que possuem, nomeadamente especialização e tempo de permanência no cargo. Habitualmente são os graduados da Companhia que dão essa formação (Oficiais e Sargentos), destacando-se os Sargentos. Estes possuem maior conhecimento de índole prática e trabalham frequentemente com os equipamentos.

No ano de 2012 será dada maior importância à formação, passando a constar mais aulas e maior abrangência. A formação teórica e prática de índole militar passará a ser alvo de especial atenção, nomeadamente nas matérias de Legislação Militar, Topografia, Técnica Individual de Combate, entre outras. Este facto está diretamente relacionado com as restrições Orçamentais que implicaram drástica redução dos apoios efetuados pela Companhia. A formação servirá para rentabilizar o tempo, que outrora era ocupado por

---

<sup>53</sup> Ver Apêndice X.

<sup>54</sup> Ver Apêndice Y.

<sup>55</sup> Ver Apêndice Z.

<sup>56</sup> Cfr. Observação Direta com o Sr. Ten Carvalho, realizada na CReabSvc, no dia 1 de Março de 2012, às 9h50.

abastada atividade operacional, e continuar a proporcionar aos militares da CReabSvc as capacidades, atitudes e comportamentos caraterísticos da vida militar, bem como garantir a continuidade prática na operação dos equipamentos militares de intendência<sup>57</sup>.

### **3.6.2.2. Formação específica no âmbito do material de intendência**

Para exercer determinadas funções ou operar alguns equipamentos, além da formação básica que referimos anteriormente, é indispensável o desenvolvimento de determinadas capacidades cognitivas e motoras que são adquiridas através de cursos de especialização. O QOP prevê a existência de militares com essas capacidades ressaltando as particularidades necessárias.

Foi analisado o QOP de forma a descortinar quais as especializações enumeradas, a quantidade de militares prevista com essa especialização e foi feita a comparação com a realidade. As especialidades necessárias na formação dos militares da CReabSvc e relatadas no QOP são: Carta de Condução C/ C+E; Manutenção de Viaturas de Rodas; Refrigeração e Climatização; Operador de Empilhadoras; Operador de Equipamento de Sondagem e Perfuração de Pontos de Água; Operador de Unidade de Purificação de Água; Funerais e Registo de Sepulturas; Restauração; Transporte Mercadorias Perigosas; Panificação (Exército Português, 2011c).

A realidade da Companhia, no que concerne à formação especializada, comparada com o previsto no QOP, é vincadamente distinta e discordante. A CReabSvc tem trinta e dois militares com habilitações necessárias para desempenhar determinados cargos quando no total seria necessário a especialização de cento e trinta e cinco militares<sup>58</sup>. A carência de formação é acentuada e, a acalantar este facto, três possuem ainda uma formação incompleta.

### **3.6.2.3. A formação no local de trabalho**

A grande parte da formação ministrada pela CReabSvc é ministrada sob o conceito *on-the-job training*, que assenta em aprender fazendo, em contexto de trabalho. Formação no cargo consiste na formação ministrada na UEOE onde o militar é colocado após a

---

<sup>57</sup> Cfr. Observação Direta com a Sr.<sup>a</sup> Alf Gonçalves, realizada na CReabSvc, no dia 28 de Fevereiro de 2012, às 9h10.

<sup>58</sup> Ver Apêndice AA.

realização do CFGCPE e que *“habilita o formando com um conjunto de deveres, funções, tarefas e actividades necessárias para o desempenho de um cargo específico do QOP”* (Exército Português, 2007a, p. 14).

A componente de formação prática visa *“dotar os formandos com as competências práticas que lhes permitam desenvolver as capacidades necessárias para o exercício de uma determinada profissão ou actividade profissional. Podem ser desenvolvidas sob a forma de práticas simuladas, em contexto de formação, ou de práticas reais, em contexto de trabalho”*. A formação em contexto de trabalho é *“desenvolvida no local de trabalho, em que a aprendizagem se processa mediante a execução de tarefas inerentes a uma determinada função”* (CIME, 2001, pp. 20 e 26).

Os militares que são colocados na CReabSvc adquirem os conhecimentos e competências teórico-práticas no desempenho das funções, para o qual há um período de adaptação sob supervisão e acompanhamento de militares com mais experiência. O objetivo é capacita-los como operadores dos equipamentos de intendência, dando primazia à formação prática<sup>59</sup>.

A aposta na formação noutros locais, que não no local de trabalho, e que possibilitem a especialização em determinada matéria ou cargo é, cada vez mais, colocada de parte. Esta forma de ministrar formação tem sido prática corrente no Exército Português, espelhando o panorama na sociedade civil. Apresenta-se como medida para fazer face à crise económica, na qual *“a maioria dos países aumentou as oportunidades de formação e os incentivos, passando a formação no local de trabalho a ser cada vez mais reconhecida como uma ferramenta chave para melhorar a empregabilidade de quem já tem emprego”* (CCE, 2009, p. 9).

### **3.7. O treino operacional dos militares da CReabSvc**

A atividade operacional é definida anualmente pelo escalão superior da EPS. A Escola recebe uma diretiva do CID e outra do CFT, uma vez que está hierarquicamente dependente dos dois Comandos<sup>60</sup> (componente da formação e componente operacional, respetivamente). Posteriormente enquadra as orientações definidas superiormente e elabora

---

<sup>59</sup> Cfr. Observação Direta com a Sr.<sup>a</sup> Alf Gonçalves, realizada na CReabSvc no dia 28 de Fevereiro de 2012, às 9h20

<sup>60</sup> Consultar Apêndice E, anteriormente referenciado, que enquadra a CReabSvc na Estrutura Geral do Exército.

a sua Diretiva de Treino Operacional, definindo as missões de cada subunidade a si pertencente<sup>61</sup>.

O treino operacional visa preparar os militares para combater. Com o intuito de garantir autodefesa, os militares devem ter sempre presente as técnicas individuais de combate e de proteção, quer em termos individuais quer coletivos. O objetivo é treinar e organizar as forças como se espera combater. A participação dos militares nos exercícios operacionais permite um permanente treino técnico, no que se relaciona com a operação dos diversos equipamentos. Os exercícios servem essencialmente para certificar que a força está apta para o desempenho de determinada missão dentro ou fora do território nacional. A CReabSvc integra o treino operacional das OAP<sup>62</sup> e ONC<sup>63</sup> (guerrilha, sabotagem, terrorismo e infiltração). As restrições orçamentais têm-se constatado como um impedimento para a realização de atividade de treino, devendo, por isso, o treino coincidir sempre que possível, com os exercícios militares de nível Exército, de Brigada ou de Aprontamento de uma FND, bem como o apoio aos exercícios finais do CFGCPE (EPS, 2011b).

A CReabSvc deve ministrar instruções em que as matérias alvo são: TIC, TOP, ATI, ICI. No que respeita a estas temáticas, devem ser treinadas especialmente as progressões no terreno, observações e relato de notícias, camuflagem e sinais de combate, deslocar-se em contacto improvável, provável e iminente, travessia de áreas perigosas, executar fogo e movimento, assalto a uma posição, comunicar com meios TSF, agir com PG e como PG, montagem, desmontagem e utilização do armamento atribuído, progressão em áreas edificadas, reação a emboscadas e a ataques aéreos, leitura e interpretação de cartas topográficas, efetuar RELIM e SITREP, operar um PO e compreender e executar os diferentes níveis de PPOM (Idem).

---

<sup>61</sup> Cfr. Observação Direta com o Sr. Ten Carvalho, realizada na CReabSvc, no dia 1 de Março de 2012, às 10h00.

<sup>62</sup> As Operações de Apoio à Paz são “operações multifuncionais conduzidas imparcialmente, normalmente em apoio a uma organização internacionalmente reconhecida, como as Nações Unidas (NU) ou a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE), envolvendo forças militares e agências diplomáticas humanitárias”. (Exército Português, 2011d, p. 30).

<sup>63</sup> Operações não Convencionais “podem ser conduzidas por militares, ou por civis com organização diversificada, com a ajuda de grupos e redes de apoio organizadas para o efeito”, são “desenvolvidas em qualquer tipo de ambiente operacional (...), em cumprimento de missões de âmbito estratégico. As forças militares organizadas, preparadas e treinadas para realizar este tipo de operações designam-se por Forças de Operações Especiais”. (Exército Português, 2011e, pp. 1-4 e 1-5).

### **3.8. As contrapartidas económicas dos apoios prestados a entidade civis**

A CReabSvc desenvolve várias atividades de apoio a entidades civis, nas quais presta apoio de serviços utilizando os meios de intendência que usufrui<sup>64</sup>. O apoio é requisitado pela entidade à EPS e a CReabSvc executa o apoio.

Por intermédio da CReabSvc, a EPS realiza receita dos apoios que presta. As entidades requisitam frequentemente à EPS o apoio, entrando em contato com a SecLog. Através do Adjunto Financeiro da Escola é elaborado um orçamento, onde se espelha uma estimativa dos gastos mediante o requisitado. É arrecadada receita na utilização de equipamentos de intendência, utilização de infraestruturas, alojamento (dentro e fora da EPS) e alimentação<sup>65</sup>. Os serviços prestados pela CReabSvc são efetuados na área de atuação da EPS<sup>66</sup>. O apoio de serviços é requisitado maioritariamente pela Câmara Municipal da Póvoa de Varzim e por diversas associações no âmbito de atividades desportivas<sup>67</sup>.

Analisando os mapas de apoios a entidades civis ao dispor na SecLog da EPS verifica-se as receitas arrecadadas desde o ano de 2008 foram: 51.904,08€ (2008); 25.336,43€ (2009); 22.837,21€ (2010); 23.673,21€ (2011). É de salientar que estes valores não contemplam os custos relacionados com desgaste e utilização dos equipamentos que a EPS acarreta.

A quantidade de apoios civis que a CReabSvc efetua e da receita arrecadada depende diretamente da intenção do Comandante da EPS. Podem estar em curso apoios militares e não haver disponibilidade para prestar apoios civis ou o Comandante referir que a determinada entidade o apoio é efetuado gratuitamente. Estes são, de certa forma, os principais fatores que determinam a receita arrecadada neste tipo de apoios.

---

<sup>64</sup> Ver Apêndice BB.

<sup>65</sup> Ver Apêndice CC e DD.

<sup>66</sup> Cfr. Observação Direta com a Sr.<sup>a</sup> Sandra Batista, realizada na Secção Logística da EPS, no dia 2 de Março de 2012, às 10h40.

<sup>67</sup> Ver Apêndice EE.

### **3.9. As missões de interesse público: colaboração com a Autoridade Nacional de Proteção Civil no apoio às populações**

#### **3.9.1. O papel das Forças Armadas em ações de proteção civil**

A Proteção Civil tem como finalidade a prevenção de riscos coletivos inerentes a situações de acidentes graves ou de catástrofes, atenuar os efeitos causados, proteger e socorrer as populações em perigo, assim como aos seus bens, sempre que este tipo de situações ocorra. Consiste numa atividade desenvolvida em plena união de esforços por parte do Estado, pelas Regiões Autónomas e Autarquias Locais, bem como por todos os cidadãos e entidades público privadas<sup>68</sup>. As FA têm um papel ativo na salvaguarda da segurança e proteção das populações. Além de garantir a soberania do Estado, a independência nacional e a integridade territorial, as FA têm como objetivo assegurar a liberdade e segurança das populações<sup>69</sup>. Devem, sem prejuízo das missões de natureza intrinsecamente militar, realizar outras missões de interesse público em apoio à Proteção Civil e de auxílio às populações em situações de catástrofe ou calamidade, colaborando com as autoridades competentes<sup>70</sup>.

As FA, através de representantes do EMGFA, fazem parte da Comissão Nacional de Proteção Civil. São consideradas como agentes de proteção civil, ladeadas pelos corpos de bombeiros, sapadores florestais, forças de segurança, autoridades marítimas e aeronáuticas, INEM e restantes serviços de saúde. A colaboração das FA em caso de catástrofes ou calamidade é solicitada pelos Governadores Cíveis e Presidentes das Câmaras Municipais das respetivas áreas operacionais em que as FA atuam<sup>71</sup>, ao presidente da Autoridade Nacional de Proteção Civil que, por sua vez, remete o pedido ao comandante operacional nacional. Em casos de manifesta urgência os governantes cíveis e Presidentes das Câmaras Municipais podem solicitar a colaboração das FA diretamente aos comandantes das Un implantadas na respetiva área, cabendo aos comandantes operacionais distritais ou municipais informar o comandante operacional nacional. A autorização da sua participação compete ao CEMGFA ou, no caso de manifesta urgência, aos comandantes das Un implantadas na área afetada. A sua colaboração faz-se sentir em ações de prevenção, auxílio no combate e rescaldo de incêndios, reforçam a capacidade de hospitalização e

---

<sup>68</sup> Cfr. Lei n.º 27/2006 de 3 de Julho, pp. 4696-4705.

<sup>69</sup> Cfr. Lei Orgânica n.º 1-B/2009 de 7 de Julho.

<sup>70</sup> Cfr. Resolução do Conselho de Ministros n. 6/2003 in *Diário da República*, 1.ª Série-B, n.º 16, p. 279.

<sup>71</sup> Ver Apêndice FF.

evacuação de feridos e doentes, colaboram em ações de busca e salvamento, disponibilizam equipamentos de apoio logístico e executam reconhecimentos terrestres, marítimos e aéreos e prestam apoio em comunicações. A forma de apoio é prevista nos programas e planos de emergência previamente elaborados<sup>72</sup>.

### 3.9.2. Os Planos de Emergência

Os planos de emergência são elaborados de acordo com as diretivas provenientes da CNPC e estabelecem: o tipo de risco, as medidas de prevenção a adotar, a identificação dos meios e recursos a mobilizar, os critérios de mobilização e mecanismos de coordenação, a estrutura operacional. Mediante a extensão territorial afetada, os planos podem ser nacionais, regionais ou municipais e, consoante a sua finalidade, gerais ou especiais<sup>73</sup>.

A EPS, através das suas subunidades, participa de forma integrada nos planos de emergências em que o Exército colabora. Os planos, denominados de Lira, Vulcano e Aluvião, regram e orientam a participação do Exército no apoio ao combate a incêndios e cheias, e contemplam determinados graus de prontidão<sup>74</sup>. Em termos genéricos, o Vulcano define o apoio do Exército na prevenção, vigilância, deteção e combate em primeira instância, enquanto que o Lira refere-se ao apoio do Exército no combate propriamente dito aos incêndios florestais (Exército Português, 2005). A EPS recebe o respetivo plano do escalão superior ao qual está hierarquicamente dependente e enquadra-o na Un. A área de atuação da EPS abrange os concelhos da Póvoa de Varzim, Vila do Conde, Vila Nova de Famalicão, Barcelos, Esposende e Viana do Castelo (EPS, 2011c).

O Plano Aluvião tem como missão evitar ou minimizar os efeitos das cheias e proceder a ações relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações afetadas. A CReabSvc participa de forma integrada no plano, disponibilizando meios humanos e recursos materiais<sup>75</sup>. O Plano Lira tem como missão evitar os riscos ou minimizar os efeitos de incêndios florestais e satisfazer necessidades básicas e de melhoria de qualidade de vida das populações. A EPS colabora com as Corporações de Bombeiros, nomeadamente fornecendo apoio de alimentação, transporte, apoio sanitário de emergência, no fornecimento de água às populações

---

<sup>72</sup> Cfr. Lei n.º 27/..., *op. cit.*, pp. 4696-4705.

<sup>73</sup> Disponível em: <http://www.proteccaocivil.pt/PrevencaoProteccao/Pages/PlanosdeEmergencia.aspx>, no dia 4 de Março de 2012, às 00h17.

<sup>74</sup> Ver Apêndice GG.

<sup>75</sup> Ver Apêndice HH.

carenciadas ou unidades empenhadas no combate a incêndios e disponibiliza meios para o apoio de unidades terrestres ou aéreas de combate a fogos<sup>76</sup> (EPS, 2010c).

---

<sup>76</sup> Ver Apêndice II.



## **Capítulo 4**

### **Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados**

*“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades proteja-se contra as ameaças ”*

**Sun Tzu**

#### **4.1. Os Inquéritos por entrevista e por questionário elaborados**

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na investigação elaborada relativamente à missão que a CReabSvc desenvolve e a todos os recursos pertencentes à mesma, para posteriormente efetivar as conclusões desta investigação.

Os resultados provêm de factos observados ao longo da investigação que foram analisados e interpretados de forma a fornecer uma ligação lógica com o problema de investigação (Fortin, 2009). Concomitantemente trata-se de um processo de decomposição de um todo observado em elementos mais simples para posterior examinação.

Os factos diretamente relacionados com problema de investigação foram indagados e observados junto de interlocutores privilegiados no assunto: Oficiais, Sargentos e Praças. Foram feitas entrevistas a Oficiais e Sargentos e questionários às Praças da CReabSvc procurando obter uma análise qualitativa e quantitativa credível.

#### **4.2. Análise dos Inquéritos**

Segundo Fortin (2009, p. 331) os resultados *“deverão demonstrar uma certa lógica em relação às questões de investigação e às hipóteses”*. Os métodos escolhidos para a análise contemplam a análise de conteúdo e a técnica estatística descritiva. Traçadas as

premissas serão analisadas primariamente as entrevistas e posteriormente os questionários elaborados.

#### 4.2.1. Inquéritos por entrevista a Oficiais e Sargentos da CReabSvc

O objetivo das entrevistas a Oficiais e Sargentos com experiência e conhecimento no emprego dos recursos da CReabSvc primou por recolher informações credíveis acerca do desempenho da Companhia. O propósito último seria ir de encontro à maioria das questões de investigação enumeradas neste trabalho.

Inicialmente foi feita uma codificação das respostas possíveis dos entrevistados. Denominada de codificação inicial ou aberta “*é um processo de identificação de unidades de sentido nos textos verbatim, unidades que o investigador dará um código*” e que podem “*fazer-se a partir de categorias preexistentes*” (Fortin, 2009, p. 312). Tendo como base a investigação feita e os conhecimentos adquiridos ao longo da mesma, foi possível estabelecer possibilidades de resposta a cada pergunta. Cada hipótese de resposta foi denominada de “Segmento” no qual, por exemplo o “Segmento 3.2” corresponde à hipótese dois da terceira questão<sup>77</sup>. É de salientar que numa determinada questão a cada entrevistado pode verificar-se mais de um tipo de segmento de resposta. A cada entrevistado foi atribuído um número, perfazendo nove elementos<sup>78</sup>. Posteriormente analisaram-se as respostas de cada um e foram marcados os segmentos<sup>79</sup>, ou tipo de resposta ou raciocínio, que cada um tomou parte<sup>80</sup>. A análise efetuada foi com base em estatística descritiva.

Da análise efetuada foi possível verificar que na questão N.º 1 a maioria dos interlocutores (55,56%) referem que a falta de efetivos não tem implicações no cumprimento da missão. Relativamente à questão N.º 2 as respostas são inequívocas e não deixam margem para dúvidas. Todos os entrevistados (100%) referiram que existem grandes lacunas na formação específica necessária e prevista no QOP e 55,56% destes referem ainda que os conhecimentos são adquiridos principalmente com a experiência. No que respeita à questão N.º 3 verificou-se que seis dos entrevistados (66,67%) enumeram que as maiores dificuldades que o desgaste dos equipamentos acarreta prendem-se com a

<sup>77</sup> Ver Ilustração 74: Codificação alfanumérica e cromática das respostas no Apêndice UU.

<sup>78</sup> Ver Ilustração 75: Identificação numérica dos entrevistados no Apêndice UU.

<sup>79</sup> Os segmentos foram marcados com cores (Ver Ilustração 74: Codificação alfanumérica e cromática das respostas) na transcrição das entrevistas para mais facilmente serem visualizados. Ver transcrições das entrevistas do Apêndice JJ ao Apêndice RR.

<sup>80</sup> Ver Ilustração 76: Tabela com as respostas obtidas no Apêndice UU.

manutenção e reparação do material, devido à sua especificidade e à escassez dos respetivos sobressalentes. No que concerne à questão N.º 4 a maioria dos interlocutores (77,78%) afirmam que a estrutura modular que a CReabSvc tem é realizável na prática, principalmente na conjuntura atual onde o número de exercícios militares e apoios civis são cada vez menores. Na questão N.º 5 seis dos entrevistados (66,67%) transmitem a ideia de que o treino operacional está um pouco aquém do esperado. Contudo, 55,56% referem que os resultados são positivos.

Estas entrevistas serviram para esclarecer alguns aspetos e assuntos que necessitavam de ser aprofundados e explorados. No cômputo geral foram elucidativas e permitem tirar futuras ilações.

#### **4.2.2. Inquéritos por entrevista a Adjuntos Financeiros da EPS**

O objetivo destas entrevistas passou por entender quais as contrapartidas económicas geradas pela prestação de serviços a entidades civis. Para nos elucidar sobre esta área do conhecimento da Administração Militar, as Finanças, foram eleitos dois Oficiais que já exerceram ou exercem funções como Adjunto Financeiro na EPS<sup>81</sup>. As entrevistas realizadas foram de carácter exploratório, procurando obter informações em áreas sensíveis como a do Orçamento da EPS e das contrapartidas económicas geradas pelo apoio de serviços prestado pela CReabSvc a entidades civis.

Após a realização e transcrição das entrevistas acima mencionadas foi feita a análise de conteúdo. Este tipo de análise permitirá identificar nas respostas às questões efetuadas as partes que são semelhantes, que se repetem, e às quais os interlocutores conferiram maior valor. Posteriormente analisam-se e interpretam-se essas respostas com o intuito de extrair-se a conclusão final (Sarmiento, 2008).

Da análise efetuada foi possível constatar uma linha semelhante de pensamento nos dois interlocutores. Na questão N.º 3 ambos partilham da opinião no que concerne aos motivos da diminuição da quantidade de apoio de serviços prestados a entidades civis: depende essencialmente da intenção do Comandante. Referem que se este opta por direcionar o esforço para apoios militares, a vocação natural da CReabSvc, os meios não estarão disponíveis para outro tipo de apoios. Na questão N.º 4 as opiniões também foram convergentes: a receita arrecadada no apoio a entidades civis corresponde a uma pequena

---

<sup>81</sup> Ver o Apêndice SS e o Apêndice TT.

margem do Orçamento global da EPS. Contudo, esta diminuta receita torna-se essencial para o dia-a-dia da Escola. Referem ainda que este tipo de apoio poderia gerar mais receita se neles estivessem contemplados outros custos, como os custos com o pessoal que presta esse apoio, a sua alimentação ou desgaste dos equipamentos. Na questão N.º 5 os interlocutores foram perentórios nas suas palavras afirmando que a divulgação não deve nem pode ser feita. O Exército não é uma empresa que busca o lucro. O Exército, com as capacidades que tem e o custo que tem em determinadas tarefas, estaria a falsear as regras da concorrência exercendo concorrência desleal.

As entrevistas foram suficientemente esclarecedoras e conclusivas: o que marca a diferença na quantidade de apoios é a intenção do Comandante da EPS; as receitas arrecadadas na prestação de serviços a entidades civis são diminutas; e o Exército não pode encarar este tipo de atividade numa ótica de lucro mas sim de missão e de mero apoio de serviços sem fins lucrativos puros.

#### **4.2.3. Inquéritos por questionário às Praças da CReabSvc**

O objetivo destes questionários passou por entender a perceção que as Praças da CReabSvc têm sobre a respetiva Companhia, especificamente acerca dos recursos humanos, recursos materiais, formação e treino operacional, indo de encontro às questões de investigação. Das setenta e quatro Praças pertencentes à Companhia foram inquiridas cinquenta e uma. Este número corresponde à totalidade das que estavam disponíveis no momento da realização do mesmo, no dia 26 de Março de 2012. As vinte e três em falta correspondem a elementos que estavam a sair e a entrar de serviço, a elementos em convalescença em casa, em consultas externas ou de licença.

O processo utilizado foi o preenchimento do questionário *online* utilizando as valências do Google Docs, permitindo uma recolha célere dos dados e facilitando a sua análise informaticamente. Após a formatura de início de trabalhos as Praças dirigiram-se aos gabinetes dos respetivos Comandantes de Pelotão e preencheram o referido questionário nos computadores aí disponíveis<sup>82</sup>. A técnica empregue consistiu numa análise estatística descritiva, verificando a incidência das respostas em cada questão efetuada.

---

<sup>82</sup> Ver Apêndice VV.

Na questão n.º 1 “Há quanto tempo desempenha funções na CReabSvc?” podemos conferir que a grande maioria das Praças têm menos de dois anos de serviço. Nomeadamente 29,41% desempenham funções há menos de um ano e 31,37% há menos de dois anos. Estes valores refletem que 60,78% dos militares não chegaram sequer a completar dois anos de serviço<sup>83</sup>. Na questão n.º 2 “A quantidade de recursos humanos que a CReabSvc dispõe são suficientes para as tarefas que tem de desempenhar”, a grande maioria (60,78%) apresenta-se de acordo com a afirmação e nenhum dos militares está totalmente de acordo ou totalmente em desacordo, respostas que correspondiam a possibilidades manifestamente opostas<sup>84</sup>. No que diz respeito à questão n.º 3 “De acordo com as funções que desempenha na CReabSvc sente que necessita de mais e melhor formação?”, a maioria respondeu negativamente (57%)<sup>85</sup>. Relativamente à questão n.º 4 “Os recursos materiais são:” as Praças responderam de forma expressiva (56,86%) apelidando de “suficientes” os recursos que a Companhia possui<sup>86</sup>. Por último, na questão n.º 5 e relativa ao Treino Operacional, concretamente “O treino operacional que faz na Companhia é:”, a maioria classificou como “suficiente” (vinte e três elementos) e “bom” (dezassete elementos), representando uma percentagem de 45,10% e 33,33%, respetivamente<sup>87</sup>.

No cômputo geral verificou-se que a maioria das Praças da CReabSvc não completou dois anos de serviço na Companhia, o que revela que há uma grande rotatividade destes militares, quer dentro da EPS quer entre outras Un. Relativamente à quantidade de recursos humanos ao dispor da Companhia, apesar de notoriamente distante daquilo que está estabelecido em QOP, concordam com a sua quantidade, demonstrando desta forma que a quantidade de recursos humanos não condiciona a missão da CReabSvc. Quanto à questão que aborda a formação, a maioria revela que não sente necessidade de mais formação. Esta posição reflete que se sentem perfeitamente capazes de desempenhar as suas funções com o conhecimento que possuem, não obstante as lacunas na formação específica. Relativamente aos recursos materiais à carga da CReabSvc, apesar da discrepância entre o previsto em QOM e o existente, não descortinam como um entrave, qualificando como “suficientes”. Dada a conjuntura económica, há cada vez menos apoios e, consequentemente, menos empenhamento da Companhia e do seu material orgânico. No

<sup>83</sup> Ver Ilustração 77: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 1 no Apêndice WW.

<sup>84</sup> Ver Ilustração 78: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 2 no Apêndice WW.

<sup>85</sup> Ver Ilustração 79: Gráfico circular com as respostas à questão n.º 3 no Apêndice WW.

<sup>86</sup> Ver Ilustração 80: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4 no Apêndice WW.

<sup>87</sup> Ver Ilustração 81: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5 no Apêndice WW.

que concerne ao treino operacional, a posição também é favorável. Apesar de realizarem pouco treino, os militares sentem que a experiência que adquirem “*on the job training*” e nos diversos apoios militares e civis é satisfatória.

### 4.3. Análise SWOT

A análise *SWOT* permite fazer uma análise interna e externa de uma empresa. O termo *SWOT* resulta de quatro vocábulos: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Em português correspondem, respetivamente, a: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Esta análise corresponde à identificação dos principais aspetos que caracterizam a posição estratégica de determinada empresa ou instituição, num determinado momento. Trata-se de uma ferramenta de Gestão e de Planeamento Estratégico desenvolvida por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen (Rosado, 2010a).

Foi utilizado o modelo *SWOT* para analisar CReabSvc, ressaltar os seus pontos fortes e pontos fracos e referir as oportunidades e ameaças<sup>88</sup>. Esta análise deve ser feita e interpretada de forma integrada conjugando a componente interna e externa. O fim último é tomar decisões estratégicas na organização<sup>89</sup>.

---

<sup>88</sup> Ver Apêndice XX.

<sup>89</sup> Cfr. Disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$analise-swot](http://www.infopedia.pt/$analise-swot), no dia 16 de Abril de 2012 às 11h54.

		<b>Análise Interna</b>	
		<b>S (Strengths)</b>	<b>W (Weaknesses)</b>
		<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Análise Externa</b>	<b>O (Opportunities)</b> Oportunidades	<b>Aproveitar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito de sacrifício e de corpo dos militares, que muitas vezes os leva a dar-se como voluntários em apoios realizados ao fim de semana;</li> <li>- Possibilidades e capacidades da CReabSvc como Un de apoio de serviços de excelência;</li> <li>- Constituição modular da Companhia.</li> </ul>	<b>Desenvolver</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de investimento em mais e melhor material de Intendência;</li> <li>- Investigação e desenvolvimento;</li> <li>- Melhorar a formação específica nas áreas necessárias e previstas pelo QOP irá conferir maiores capacidades e segurança do desempenho das missões;</li> <li>- Reforçar o QOP com os militares que estão atribuídos à CReabSvc mas que desempenham tarefas noutros locais;</li> </ul>
	<b>T (Threats)</b> Ameaças	<b>Combater</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco envolvimento e participação dos militares da CReabSvc nas FND. São estes que detêm o <i>Know How</i> necessário no apoio de serviços, devendo ser recompensados pelas suas capacidades e nomeados para participar neste tipo de missões.</li> </ul>	<b>Melhorar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efetuar treino no âmbito das Missões de Interesse Público. Este tipo de apoio confere maiores riscos aos militares que nelas participam, especialmente no combate a incêndios;</li> <li>- Localização da CReabSvc a Norte do país. A Companhia está descentralizada da maioria das Unidades e isso traduz-se em mais custos na realização dos apoios.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 1: Propostas Estratégicas resultantes da análise SWOT à CReabSvc

## Capítulo 5

### Conclusões e Recomendações

*“O conhecimento é o processo de acumular dados.  
A sabedoria reside na sua simplificação.”*

**Martin Luther King**

#### 5.1. Verificação das Hipóteses

Após o término das etapas de recolha e análise dos dados eis que surge a interpretação dos resultados obtidos, que corresponde à etapa que antecede a comunicação dos resultados (Fortin, 2009). Nesta fase é essencial que se verifiquem as hipóteses de investigação inumeradas e, mediante a investigação efetuada, se confirmem ou infirmem as mesmas.

Relativamente à Hipótese N.º 1 **“Os recursos humanos pertencentes à Companhia de Reabastecimento e Serviços não são suficientes para responder, de forma plena, às solicitações que lhe são endereçadas”**, é infirmada com as respostas à questão n.º 1 das entrevistas a Oficiais e Sargentos com experiência e desempenho de funções na CReabSvc e pela questão n.º 2 do questionário elaborado às Praças da CReabSvc. Verifica-se que 55,56% dos Oficiais e Sargentos entrevistados afirmam que o número reduzido dos efetivos na Companhia não tem implicações no cumprimento da missão à qual está destinada e, por tal motivo, são suficientes para a prossecução das atividades. Nos valores respeitantes à opinião das Praças da Companhia verifica-se que 60,78% estão de acordo quando interrogados se os recursos humanos são suficientes.

No que respeita à Hipótese N.º 2 **“Existe insuficiência de equipamentos de intendência e viaturas para dar resposta a mais de três Teatros de Operações distintos”**, é infirmada. Verifica-se que 77,78% dos entrevistados afirmam que a



modularidade é praticável, sendo por isso possível apoiar em três TO distintos. Contudo, fazem a ressalva que nunca ocorreu a situação de apoiar as três Brigadas em simultâneo, apenas apoios nos quais não são destacados módulos inteiros. Se tal acontecesse, aí sim, não haveria capacidade de prestar apoio.

No que concerne à Hipótese N.º 3 **“Os recursos materiais pertencentes à Companhia de Reabastecimento e Serviços não são suficientes para responder, de forma plena, às solicitações que lhe são endereçadas”**, é infirmada. Apenas dois dos entrevistados (22,22%) referiram que há falta de material. A maioria (66,67%) declara que a grande dificuldade prende-se com a manutenção e reparação dos equipamentos, proporcionada pelo desgaste resultante do constante empenhamento em exercícios ou apoios. As Praças também avaliaram de forma positiva no que respeita à quantidade dos materiais de Intendência na CReabSvc. Através dos questionários, um total de 56,86% classificou-os como “Suficientes”.

Relativamente à Hipótese N.º 4 **“A formação dos militares pertencentes à Companhia de Reabastecimento e Serviços deveria ser maximizada, seja através de ações de formação em outras áreas, seja através de ações de formação de reciclagem”**, é confirmada. Verificam-se grandes lacunas na formação específica necessária, quer pela análise ao desempenho da CReabSvc feita no Subcapítulo 3.6, quer pelas entrevistas efetuadas, nas quais 100% dos interlocutores afirmam que há falta de formação nos militares da Companhia. Deve-se, por isso, proceder a medidas que tenham como finalidade colmatar esta lacuna. Estes factos fornecem informação necessária para infirmar a Hipótese N.º 5 **“Existem no Batalhão de Serviços e Apoio à Formação militares habilitados para ministrar formação específica”**. Não existem militares suficientes com formação em, por exemplo, Refrigeração e Climatização, Operador a Equipamento de Sondagem e Perfuração de Pontos de Água, Operador Unidade de Purificação de Água ou Transporte Mercadorias Perigosas, que tornem possível ministrar formação aos restantes militares com essa carência na formação.

A Hipótese N.º 6 **“As despesas despoletadas pelo apoio supletivo prestado às entidades civis não inferem de contrapartidas económico-financeiras”** é parcialmente confirmada por entrevistas a adjuntos financeiros da EPS. Os apoios a entidades civis geram receita à Escola contudo, não são significativos pois representam apenas cerca de 4% da totalidade do Orçamento atribuído. O apoio a entidades civis acarreta despesas muitas vezes suportadas pelo próprio Exército, com o intuito de zelar a imagem e prestígio das FA.

Relativamente à Hipótese N.º 7 **“Os treinos realizados pela Companhia de Reabastecimento e Serviços devem acalantar uma periodicidade menor entre treinos sucessivos e acalantar uma maior diversidade de tópicos, como seja, por exemplo, as missões de interesse público”** é confirmada. Verifica-se que 66,67% dos entrevistados referem que o treino operacional está bastante limitado, com lacunas. O treino operacional, não sendo prioridade, tem estado limitado aos apoios internos.

## 5.2. Resposta às Questões de Investigação

Relativamente à primeira questão de investigação, **“Os recursos humanos que constituem a Companhia de Reabastecimento e Serviços são suficientes para responder às suas novas solicitações logísticas?”**, de facto verifica-se que existe uma grande discrepância entre os números dispostos no QOP e o que se apura na realidade. Esta circunstância torna mais difícil a prossecução das atividades adstritas à missão da CReabSvc. Contudo, nunca nenhum pedido de apoio de serviços foi recusado ou indeferido por falta de pessoal. A falta de RH é exposta no Subcapítulo 3.3 e confirmada por todas as entrevistas e questionários realizados, porém existe uma dinâmica de trabalho e de entreajuda inculcada ao nível dos Pelotões que torna a escassez de pessoal quase utópica. Os esforços multiplicam-se para colmatar as faltas. Há acumulação de funções, quer de praças quer de graduados, o que consequentemente origina menor especialização nas diversas áreas. Todavia, o efetivo da CReabSvc sempre se mostrou capaz de responder com sucesso a todas as solicitações. Atualmente, com as restrições orçamentais às quais o Exército não está imune a atividade operacional é cada vez menor, tornando mais fácil o alcance e cumprimento das missões da Companhia.

Face à segunda questão de investigação **“A estrutura modular da Companhia de Reabastecimento e Serviços é suficiente para prestar apoio em três Teatros de Operações distintos em simultâneo?”**, o que se apura nesta investigação é que é possível esse apoio ternário. O que está descrito no QOP da CReabSvc de 7 de Novembro de 2011, mais concretamente nos Pressupostos de Organização, é que pode ser feito um reforço ou re completamento até três Un de escalão Batalhão ou uma Un de escalão Brigada. Face ao exposto, a CReabSvc existe para prestar apoio a outras unidades ou subunidades e não para atuar como unidade independente. A CReabSvc possui uma constituição modular que lhe possibilita formar equipas de apoio de serviços, designados de módulos, e estes módulos

são exequíveis. A infirmação da Hipótese N.º 2 sustenta ainda mais este facto. A CReabSvc possui grande flexibilidade na prestação de apoio logístico.

No que respeita à terceira questão de investigação **“Os recursos materiais que constituem a Companhia de Reabastecimento e Serviços são suficientes para responder às suas novas solicitações logísticas?”**, a resposta é positiva, os recursos materiais são suficientes. Na questão n.º 3 das entrevistas a Oficiais e Sargentos com experiência de trabalho da CReabSvc, verifica-se que estes não referem que a quantidade de material é um entrave na prestação de apoio logístico, quer em exercícios ou Un militares, quer a entidades civis. Nos questionários realizados às Praças da Companhia, mais precisamente na questão n.º 4, obteve-se o mesmo *feedback*. A grande dificuldade prende-se, sem dúvida, com a manutenção e reparação dos equipamentos. Os apoios que são efetuados pela CReabSvc são de pequena ou média dimensão sendo, por isso, suficiente o equipamento disponível. Porém, mediante o que está previsto no QOM da Companhia e o que existe na realidade, existem muitas faltas. Se estas faltas fossem colmatadas total ou parcialmente, as capacidades e possibilidades da CReabSvc seriam multiplicadas.

Relativamente à quarta e quinta questão de investigação, **“Todos os recursos humanos adstritos à Companhia de Reabastecimento e Serviços detêm a formação específica necessária ao desempenho das suas funções?”** e **“O Batalhão de Serviços e Apoio à Formação tem na sua estrutura militares habilitados para dar formação específica?”**, respetivamente, a resposta é negativa. Existem grandes lacunas na formação dos militares da CReabSvc, não no respeitante à formação básica militar ou de manuseamento dos equipamentos de intendência mas sim em formação específica. Nomeadamente, não há ninguém com formação em funerais e registo de sepulturas, existem poucos condutores habilitados com carta C e C+E, para o transporte de mercadorias perigosas não há ninguém com a carta ADR que confira competência para o mesmo, para a purificação de água não há nenhuma equipa constituída. Apenas a equipa de panificação está a 100% e apenas existem dois Sargentos com formação em refrigeração e climatização. A acalantar estes factos, foi confirmada a Hipótese N.º 4 e refutada a Hipótese N.º 5. Na questão n.º 4 dos questionários realizados verifica-se que 57% das Praças dizem que não necessitam de mais formação. Depreende-se que estes militares não sentem necessidade de mais formação porque têm sempre presente, mesmo que por vezes inconscientemente, o conceito de *“on the job training”*. As Praças são claramente meros executantes, passando-lhes os aspetos teóricos um pouco ao lado. São capazes de aprender

por tentativa e erro e com a experiência, não sentindo, por isso, necessidade de mais formação.

Face à sexta questão de investigação **“Quais são as contrapartidas económico-financeiras associadas ao apoio supletivo que a Companhia de Reabastecimento e Serviços desenvolve em apoio a entidades civis?”**, verifica-se que resultam contrapartidas económicas deste tipo de apoios, porém escassos ou reduzidos, traduzindo-se numa porção muito reduzida do Orçamento da EPS. A parcial confirmação da Hipótese N.º 6 sustenta isso mesmo. De facto, o apoio a entidades civis gera receita, porém estes apoios acarretam despesas que não são totalmente retribuídas ou repostas monetariamente pelas entidades que solicitam tal apoio. Nomeadamente, o Exército em geral e a EPS em particular, não cobra os gastos com o pessoal ou alimentação dos mesmos. Apenas é acrescentada uma pequena percentagem no aluguer dos equipamentos para compensar o seu desgaste, contudo, muitas vezes insuficiente para a sua reparação. O Exército não pode ser visto como uma empresa com o objetivo de obter lucro mas sim prestar apoio às populações sem augurar ganhos com isso. O apoio a entidades civis contribui muito mais para elevar a imagem e prestígio das FA do que propriamente para arrecadar receita.

Por último, como resposta à sétima questão de investigação **“Os treinos levados a cabo pela Companhia de Reabastecimento e Serviços são suficientes e adequados à prossecução da sua missão?”**, verifica-se que o treino operacional está bastante limitado. Muito se deve às restrições orçamentais que pautam o dia-a-dia e que se refletem numa redução da atividade operacional. Anualmente o CFT elabora o PITOP onde está descrito o treino operacional que todas as unidades do COSF têm de realizar, mas este não se verifica como uma prioridade. Os militares da CReabSvc têm a possibilidade de manusear os equipamentos de intendência apenas no real, quer em apoios militares quer civis. Esporadicamente fazem-no auxiliando a formação ministrada aos diversos Tirocínios para Oficiais e Cursos de Formação de Sargentos, na especialidade de Administração Militar. A formação no âmbito de ATI, TIC, TOP, entre outros, tem vindo a ser reposta. Apesar de todos estes factos, os resultados não são negativos. Os militares da CReabSvc, mesmo com insuficiência de treino operacional, correspondem com sucesso às solicitações. Os resultados podem ser melhorados com maior abrangência e amplitude no treino efetuado.

### 5.3. Resposta à Questão Central

Após toda a análise feita, resultados demonstrados e respostas oferecidas, está-se em condições de responder à questão central **“É a Companhia de Reabastecimento e Serviços capaz de responder às novas solicitações que lhe estão atribuídas superiormente, com os recursos de que atualmente dispõe?”** de forma afirmativa. A CReabSvc, tal como o Exército em geral, enfrenta dificuldades no desempenho das suas atividades. De facto, existem faltas e privações (recursos humanos, materiais e formação específica) que podem ser colmatadas, mas o sentido de dever mantém-se inabalável e a CReabSvc cumpre a sua missão.

### 5.4. Grau de Cumprimento dos Objetivos

O objetivo deste Trabalho de Investigação Aplicada consistia em aferir a relação existente entre os recursos humanos e materiais com a capacidade de resposta da CReabSvc às missões logísticas para as quais é solicitada. Com a validação e refutação das hipóteses de investigação, com as respostas às questões de investigação e com a análise feita à Companhia, considera-se que foram cumpridos os objetivos inicialmente propostos. Foi possível transparecer as capacidades e possibilidades, bem como as dificuldades e vicissitudes enfrentadas pela CReabSvc.

### 5.5. Limitações da Investigação

No decorrer desta investigação emergiram diversas dificuldades que, de certa forma, condicionaram a mesma. Os três grandes obstáculos foram: tempo, restrição do número de páginas do corpo de trabalho e restrição do número de páginas de Apêndices e Anexos.

Para um Trabalho de Investigação Aplicada ser devidamente aprofundado e explorado deve conceder-se mais tempo para a investigação. As dez semanas revelaram-se escassas no âmbito da investigação desenvolvida. A fase em que tal facto foi mais notório coincidiu com a realização das entrevistas nas quais se depende da disponibilidade dos interlocutores, que raramente se revelou imediata.

Relativamente ao normativo respeitante à redação deste Trabalho de Investigação Aplicada, o número limite de páginas, quer relativamente ao corpo de texto quer a Apêndices e Anexos, pecou por defeito, revelou-se escasso. Os Apêndices e Anexos servem para complementar a informação do corpo de trabalho sendo, por isso, útil que não houvesse um limite em todos.

## **5.6. Desafios para Futuras Investigações**

Esta investigação abordou a temática do apoio de serviços prestado pela CReabSvc a entidades civis, entidades militares e às ações levadas a cabo no âmbito da cooperação com a ANCP. A perceção que este tema se consome com esta investigação não poderia estar mais longe da realidade.

Seria pertinente estudar a implementação da CReabSvc numa Un do CFT, analisando o custo/benefício da mesma, por exemplo, no BApSvc da BrigMec, abordando a sua localização e proximidade das Un a quem presta apoio.

Revela-se também importante analisar qual o custo que o Exército tem no apoio de serviços a entidades civis, avaliando se o mesmo acalenta verdadeiramente contrapartidas económicas positivas a nível macro ou, pelo contrário, se revela um desnecessário acréscimo de despesa.

Mostra-se ainda pertinente averiguar qual o impacto que a cooperação do Exército com a ANPC tem no seio da população civil, analisando aspetos que contribuam para salvaguardar a imagem e prestígio das FA em geral e do Exército em particular.

## **Bibliografia**

### **Livros:**

- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos - O capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Clausewitz, C. v. (2007). *Da Natureza da Guerra* (2ª ed.). (A. Nereu, Trad.) Sintra: Coisas de Ler.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Pereira, A., & Poupa, C. (2008). *Como escrever uma Tese, monografia ou livro científico usando o Word* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porto Editora. (2011). *Dicionário da Língua Portuguesa - acordo ortográfico: o antes e o depois*. Porto: Porto Editora.
- Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Rosado, D. P. (2008). *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*. Lisboa: Edição do Autor.
- Rosado, D. P. (2010b). *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011*. Lisboa: Instituto dos Pupilos do Exército.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Douturamento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2.ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (2.ª ed.). Lisboa: Pactor.

### **Manuais, regulamentos e documentos militares:**

- Afonso, P. J., & Teodora, A. C. (2007). *Cadeira M-151 Logística*. Lisboa: AM.

- Carvalho, A. R. (2006). "Escola Prática de Administração Militar" in AAVV – “*Jornal do Exército N.º 533*”. Lisboa: EME.
- DMT. (2000). *Manual da Disciplina de Gestão de Recursos Materiais: Curso de Promoção a Sargento Chefe*. Lisboa: EME.
- EPS. (2008a). *Anuário de 2007*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2008b). *Secção Logística - Preçário para Apoios a Entidades Civas*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2009). *Anuário de 2008*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2010a). *Anuário de 2009*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2010b). *NEP relativa à Manutenção de Material, de 11 de Maio de 2010*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2010c). *Plano de Operações Lira EPS 2010*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2011a). *Anuário de 2010*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2011b). *Diretiva N.º 24/11 - Treino Operacional da CReabSvc*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2011c). *Plano de Operações Aluvião EPS 11\_12*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2011d). *Secção Logística - Tabela para utilização das infra-estruturas das UEO do Exército*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2012). *BSAF - Artigo para Ordem de Serviço*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2012a). *SITMOP relativo a 13 de Janeiro de 2012*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. (2012b). *Anuário de 2011*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. ([s.d.] a). *Manual de Planeamento Logístico dos Meios de Intendência e Viaturas*. Póvoa de Varzim: EPS.
- EPS. ([s.d.] b). *Plano de Estudos para formação de operador de lavandaria e banhos*. Póvoa de Varzim: EPS.
- Exército Português. (2005). “Exército empenhado na prevenção e no combate aos incêndios” in AAVV – *Jornal do Exército, N.º 544*, pp. 30 a 35.
- Exército Português. (2006a). *QOP n.º 33.0.01, de 18 de Março (EPS)*. Lisboa: EME.
- Exército Português. (2007a). *Modelo de Serviço Militar Categoria de Praças*. Lisboa: EME.
- Exército Português. (2007b). *PDE 4-00 Logística*. Lisboa: EME.
- Exército Português. (2010a). *PDE 0.18.00 - Abreviaturas Militares*. Lisboa: EME.
- Exército Português. (2011c). *QOP n.º 06.07.71, de 7 de Novembro (CReabSvc)*. Lisboa: EME.



- Exército Português. (2011d). *PDE 3-65-00 Operações de Apoio à Paz – tácticas, técnicas e procedimentos*. Lisboa: EME.
- Exército Português. (2011e). *PDE 3-09-00 Operações Não Convencionais*. Lisboa: EME.
- IESM. (2007). *Metodologia da Investigação Científica*. Lisboa: IESM.
- Ribeiro, C. M. (2008). "O novo conceito de emprego da CReabSvc" in AAVV – *Revista de Administração Militar N.º 17*. Beiriz: Associação da Revista de Administração Militar.
- Rosado, D. P. (2010a). *Sessões de Contabilidade de Gestão, Ano Letivo 2010/2011* [Diapositivos da Unidade Curricular]. Lisboa: AM.
- Rosado, D. P. (2011a). *Apontamentos para a elaboração de Trabalhos de Investigação em Ciências Sociais (individuais e de grupo)*. [Apontamentos da Unidade Curricular]. Lisboa: Academia Militar.
- Rosado, D. P. (2011b). "Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade" in AAVV, *Proelium, Série VII, n.º 1* (pp. 105-135). Lisboa: Academia Militar.
- Sequeira, J., Cristo, R., & Velez, R. (2011). *Sessão n.º 5 de Teoria Geral da Estratégia, Ano Letivo 2010/2011*, [Diapositivos da Unidade Curricular]. Lisboa: AM.
- Silva, A. (2008). *Serviços de Campanha - a Companhia de Reabastecimento e Serviços, policopiado*. Lisboa: AM.
- Silveira, J. (2010). "A Companhia de Reabastecimento e Serviços - novas mudanças?" in AAVV – *Resvista da EPS N.º2*. Póvoa de Varzim: EPS.

### **Legislação:**

- Assembleia da República. (2003). Resolução do Conselho de Ministros n. 6/2003 (no âmbito do Conceito estratégico de Defesa Nacional), Diário da República, 1.ª Série-B, N.º 16., (p. 286). Lisboa.
- Assembleia da República. (2006). Lei n.º 27/2006 de 3 de Julho (aprova a Lei de Bases da Proteção Civil), Diário da República, 1.ª Série, N.º 126., (pp. 4696-4705). Lisboa.
- Assembleia da República. (2007). Decreto-Lei N.º 396/2007 de 31 de Dezembro (estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações), Diário da República, 1.ª série, N.º 251., (p. 9166). Lisboa.

- Assembleia da República. (2009a). Lei Orgânica n.º 1-B/2009 de 7 de Julho (aprova a Lei de Defesa Nacional), Diário da República, 1.ª série, N.º 138., (p. 4541). Lisboa.
- Assembleia da República. (2009b). Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de Setembro (aprova a Orgânica do Exército), Diário da República, 1.ª série, N.º 179., (pp. 6422-6427). Lisboa.
- Assembleia da República. (2011). Decreto-Lei n.º 64-B/2011 de 30 de Dezembro (aprova o Orçamento de Estado para o ano 2012), Diário da República, 1.ª Série, N.º 250. (p. 5538). Lisboa.

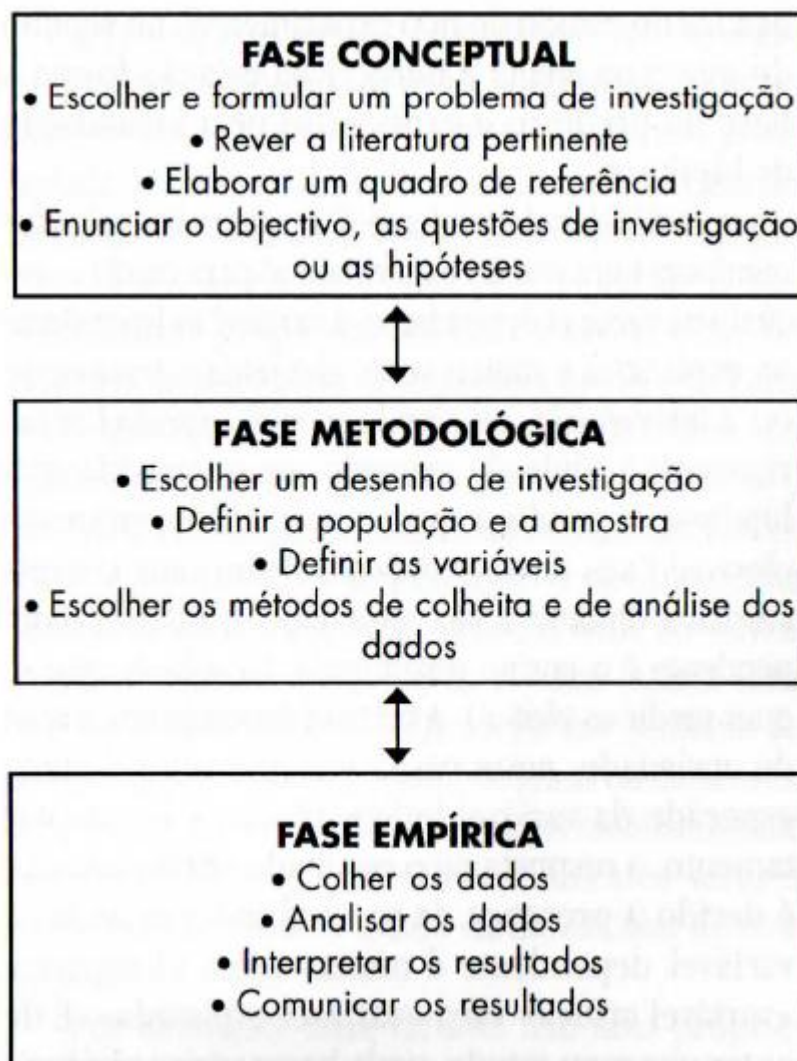
### **Sites consultados na Internet:**

- ANPC. (s.d.). *ANCP – Autoridade Nacional de Proteção Civil*. Obtido em 4 de Março de 2012, de Autoridade Nacional de Proteção Civil:  
<http://www.proteccaocivil.pt/PrevencaoProteccao/Pages/PlanosdeEmergencia.aspx>.
- CCE. (2009). *Site Oficial da União Europeia*. Obtido em 1 de Março de 2012, de EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0649:FIN:PT:PDF>.
- CIME. (2001). *Terminologia de Formação Profissional*. Obtido em 29 de Fevereiro de 2012, de  
[http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc\\_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf](http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf).
- EMGFA. (2009). Obtido em 3 de Março de 2012, de Estado Maior General das Forças Armadas: <http://www.emgfa.pt/documents/46qxztjr2k3d.pdf>.
- Exército Português. (2003). *ROSA BRAVA 031*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Exército Português: <http://www.exercito.pt/InformacaoPublica/Paginas/1.aspx>.
- Exército Português. (2006b). *Despacho N.º 234/CEME/06 – Responsabilidade de Apoio de Área*. Obtido em 27 de Fevereiro de 2012, de Intranet do Exército:  
[http://10.105.0.55/publica/CmdLog/Estado%20Maior/RRec/Document%20Library/02-Despachos%20CEME/Despacho%20CEME%202006/Despacho%20n%20%C2%BA%20234-CEME-06%20Responsabilidade%20de%20Apoio%20de%20%C3%81rea%20\(2\).pdf](http://10.105.0.55/publica/CmdLog/Estado%20Maior/RRec/Document%20Library/02-Despachos%20CEME/Despacho%20CEME%202006/Despacho%20n%20%C2%BA%20234-CEME-06%20Responsabilidade%20de%20Apoio%20de%20%C3%81rea%20(2).pdf).

- Exército Português. (2008). *Exercício RELÂMPAGO 08 – Fogos Reais de AAA*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Intranet do Exército Português:  
<http://10.105.0.55/publica/Comando%20das%20For%C3%A7as%20Terrestres/ZMM/RG3/Lists/Informaes%20do%20RG3/DispForm.aspx?ID=77>.
- Exército Português. (2010a). *Comunicado Nº 25/2010*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Exército Português:  
<http://www.exercito.pt/InformacaoPublica/Paginas/343.aspx>.
- Exército Português. (2010b). *Exercício ORION 10*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Intranet do Exército:  
<http://10.105.0.55/publica/CmdLog/Estado%20Maior/ROIS/ORION/Document%20Library/Directiva%20076CEME2010%20-%20ORION2010.pdf>.
- Exército Português. (2010c). *DRAGÃO 10*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Exército Português:  
<http://www.exercito.pt/sites/CFT/Actividades/Paginas/6257.aspx>.
- Exército Português. (2011a). *Exercício PRISTINA 112*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Intranet do Exército Português:  
<http://10.105.0.55/news/Paginas/EXERC%C3%8DCIOPRISTINA112.aspx>.
- Exército Português. (2011b). *Exercício URANO 112*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Intranet do Exército:  
<http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Direc%C3%A7%C3%A3o%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o/UEO/RA5/Not%C3%ADcias%20RA5/Paginas/Exerc%C3%ADcioUrano112.aspx>.
- Exército Português. (2012). *Organização do Comando da Instrução e Doutrina*. Obtido em 13 de Fevereiro de 2012, de Intranet do Exército Português:  
<http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Paginas/organizaao.aspx>.
- Infopédia. (2012). *Análise SWOT*. (P. Editora, Ed.) Obtido em 16 de Abril de 2012, de Infopédia - Enciclopédia e Dicionários Porto Editora:  
[http://www.infopedia.pt/\\$analise-swot](http://www.infopedia.pt/$analise-swot).
- Kane, T. M. (2012). *Military Logistics and Strategic Performance*. Obtido em 22 de Fevereiro de 2012, de Google Books:  
[http://books.google.pt/books?id=skggYmiT0x8C&printsec=frontcover&dq=isbn:9780714651613&hl=pt-PT&cd=1&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=skggYmiT0x8C&printsec=frontcover&dq=isbn:9780714651613&hl=pt-PT&cd=1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

- 
- Münch, J. (s.d.). *Formação profissional contínua nos países da União Europeia*. Obtido em 29 de Fevereiro de 2012, de Revista Europeia:  
[http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/131/7\\_pt\\_muench.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/131/7_pt_muench.pdf).
- Priberam Informática, S.A. (s.d.). *Priberam*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2012, de Dicionário Priberam da Língua Portuguesa:  
<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=intend%C3%A2ncia>.
- Rosado, D. P. (2011). *Índice Modelo - Projeto Aplicado, TII, TIG e TIA*. Obtido 11 de Julho de 2012, de Google Docs:  
<https://docs.google.com/a/academiamilitar.pt/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmXkYXZpZG1pZ3VlbHBhc2NvYWxyb3NhZG98Z3g6MzQ1MmFjZDAzZjdlZGZkOQ>.
- Wikipedia. (2011). *Pilhagem*. Obtido em 27 de Fevereiro de 2012, de Wikipedia - A enciclopédia livre: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Pilhagem>.

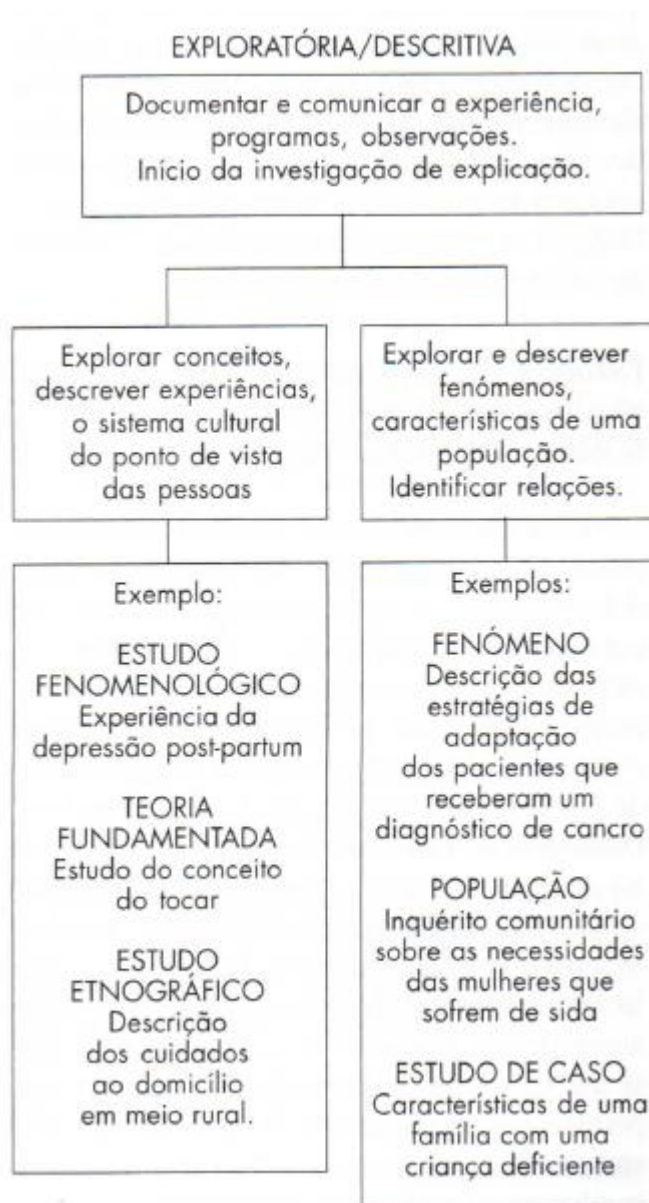
## **Apêndices**

**Apêndice A – Etapas do Processo de Investigação**

Fonte: Fortin (2009, p. 38)

Ilustração 2: Etapas do processo de investigação

## Apêndice B – Classificação das investigações em função do objeto visado



Fonte: Fortin (2009, p. 137)

Ilustração 3: Classificação das investigações em função do objeto visado

## Apêndice C – Aumento do consumo de abastecimentos ao longo do tempo

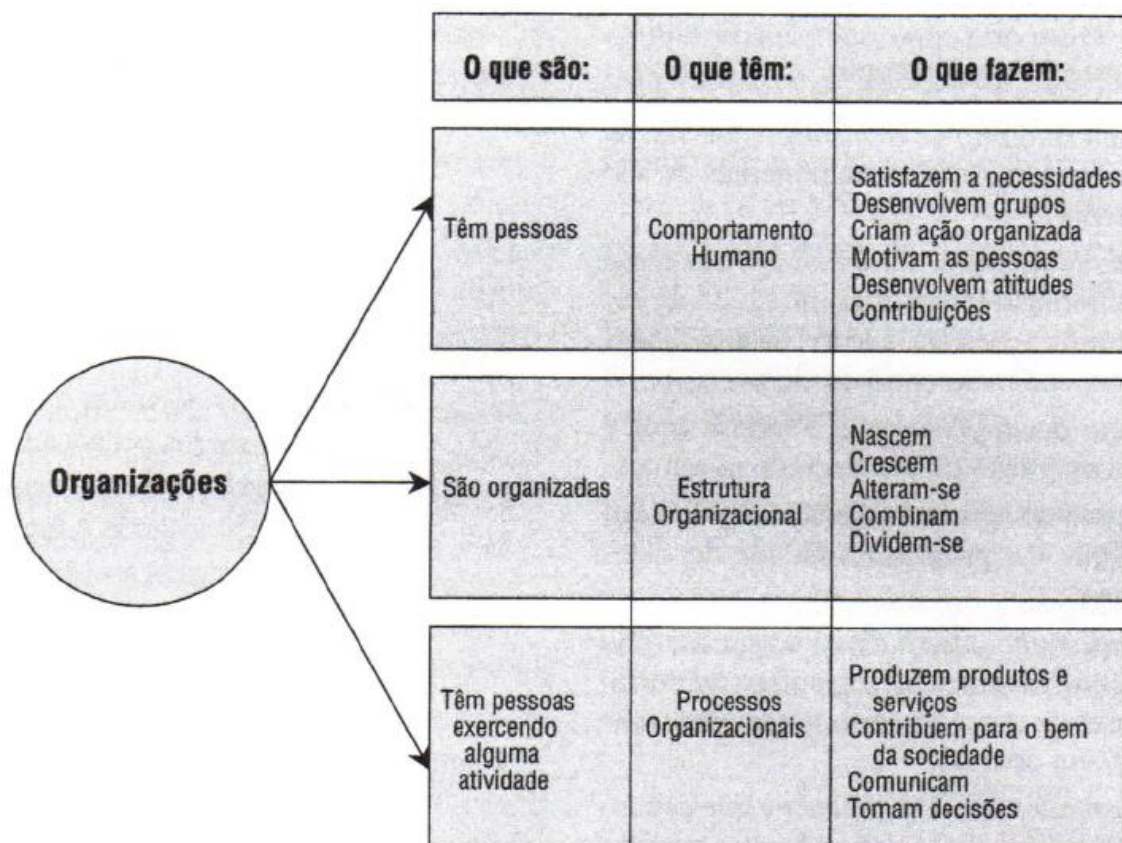


Fonte: Paulo Jorge; Teodora, António Carlos (2007, p. 6)

Ilustração 4: Aumento do consumo de abastecimentos ao longo do tempo



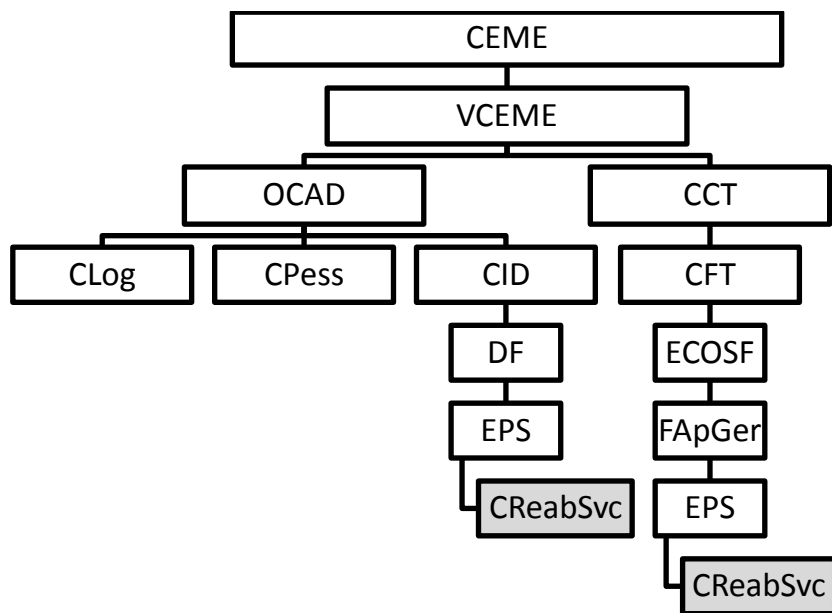
## Apêndice D – Caraterísticas das Organizações



Fonte: Chiavenato (2004, p. 27)

Ilustração 5: Caraterísticas das Organizações

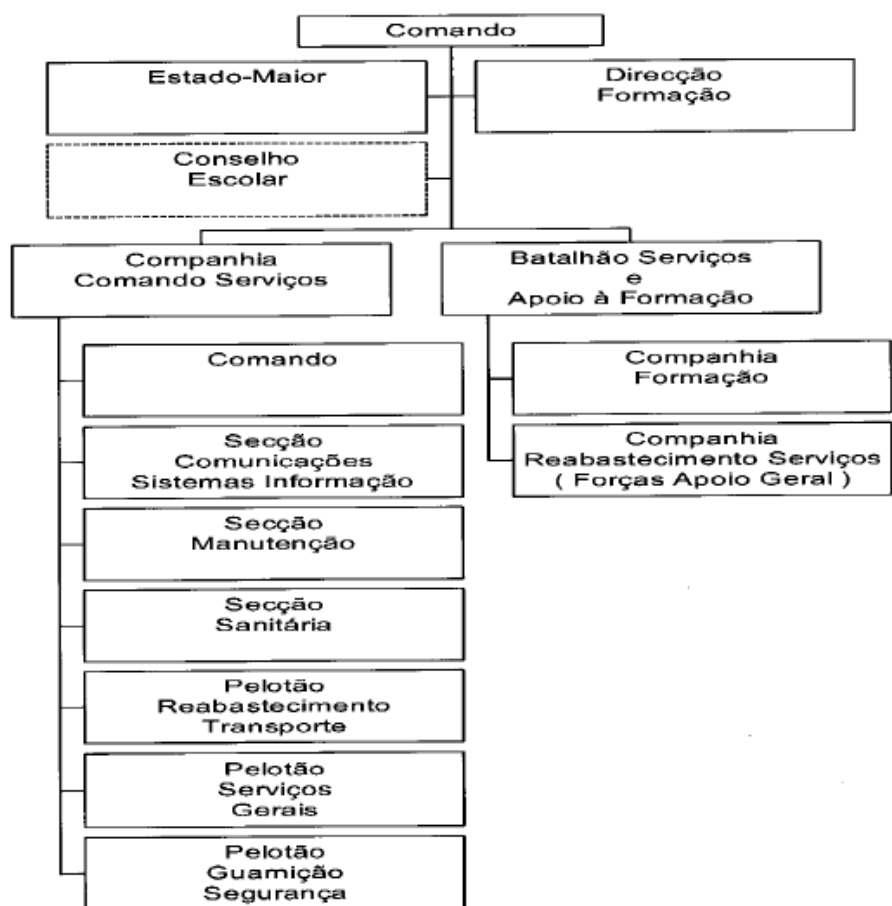
## Apêndice E – A Companhia de Reabastecimento e Serviços na Estrutura Geral do Exército Português



Fonte: Elaboração própria

Ilustração 6: A CReabSvc na Estrutura Geral do Exército Português

## Apêndice F – Organograma da Escola Prática dos Serviços



Fonte: Exército Português (2006a, p. 2)

Ilustração 7: Organograma da EPS

## Apêndice G – Organização do Comando da Instrução e Doutrina

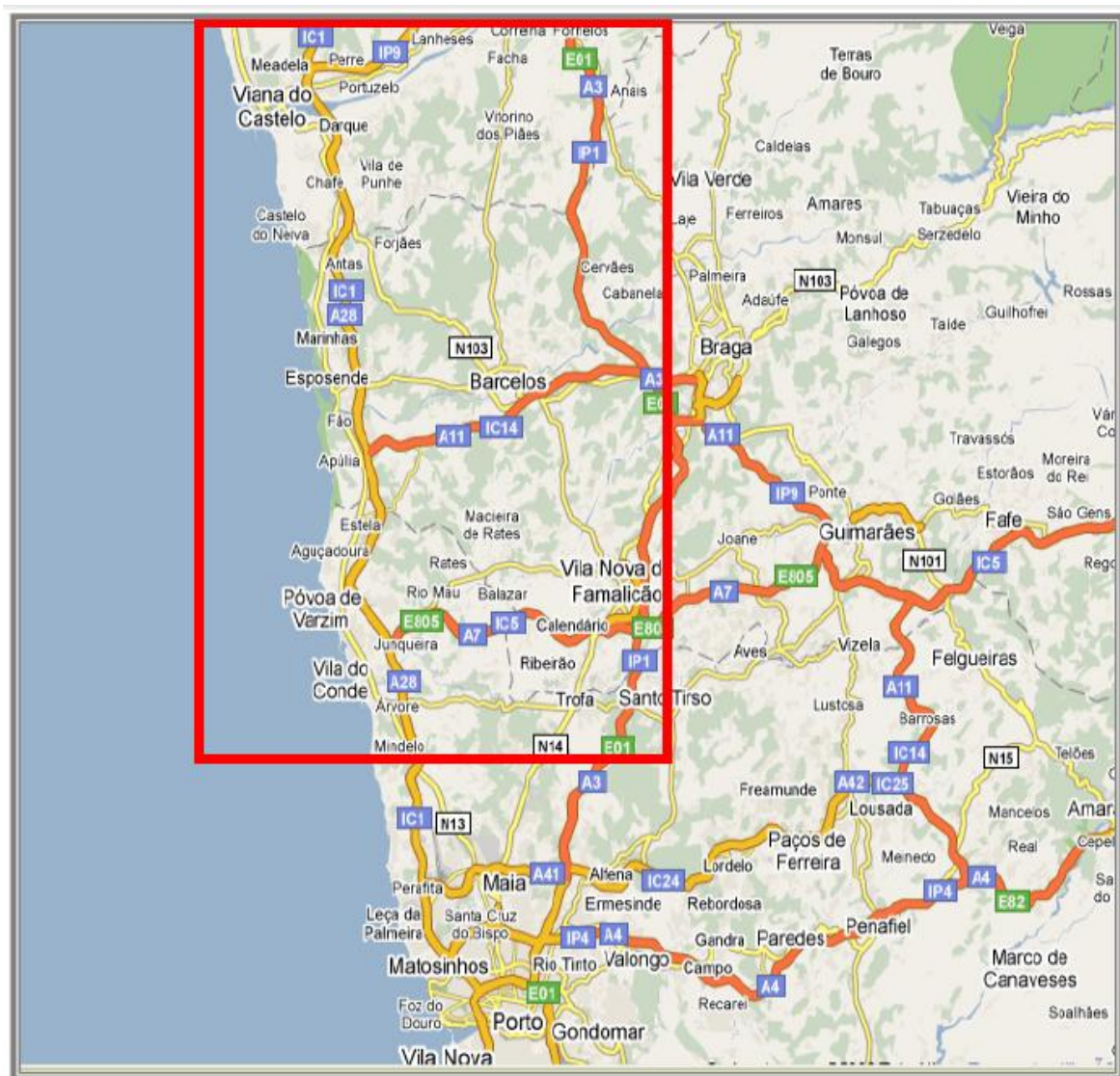


Fonte: Consulta Internet<sup>90</sup>

Ilustração 8: Organização do CID

<sup>90</sup> Disponível em: <http://10.105.0.55/publica/CmdInstrDoutr/Paginas/organizaao.aspx>, no dia 13 de Fevereiro de 2012, às 22h49.

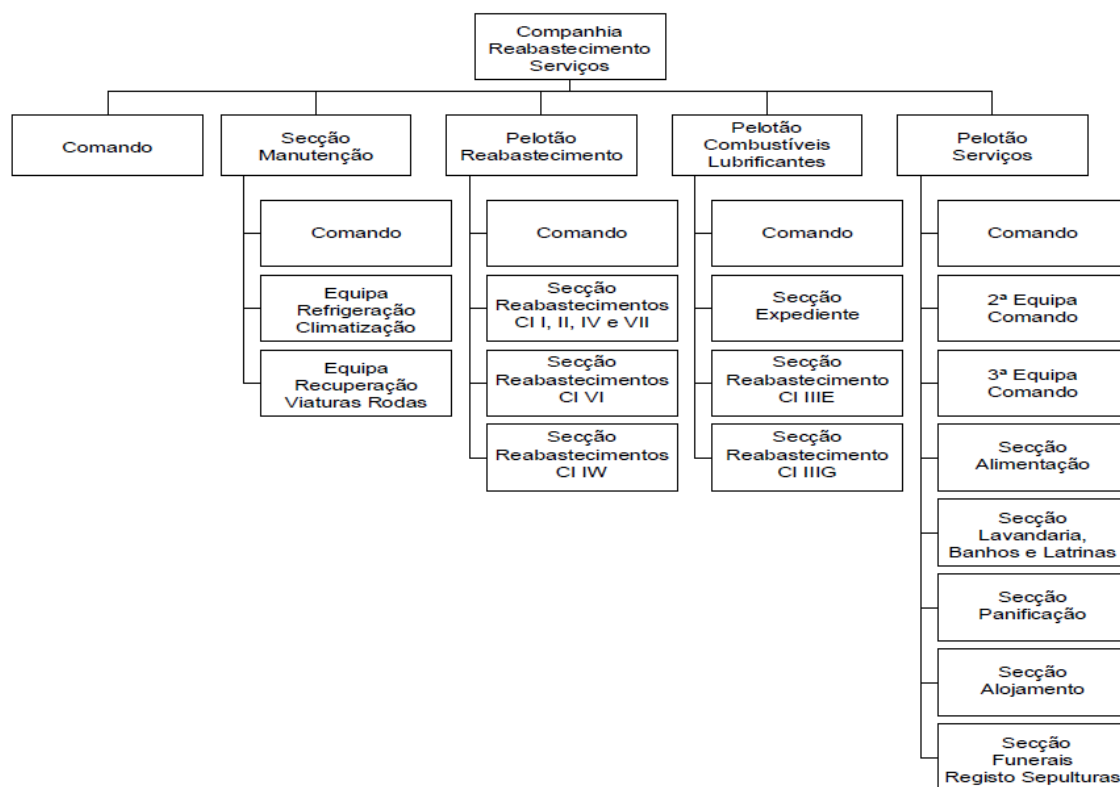
## Apêndice H – Área de Atividade da EPS



**Fonte: EPS (2009, p. 5)**

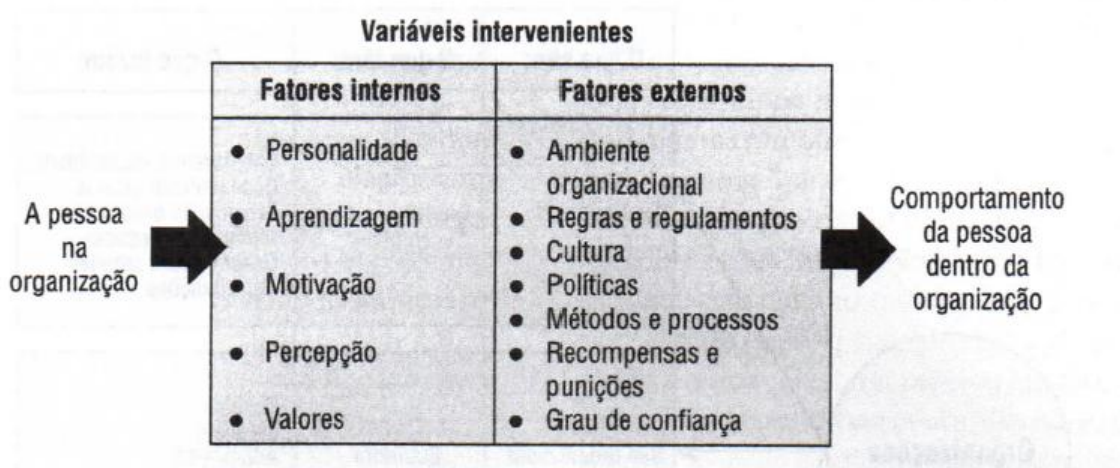
### Ilustração 9: Área de Atividade da EPS

## Apêndice I – Organograma da Companhia de Reabastecimento e Serviços



Fonte: Exército Português (2011c, p. 3)

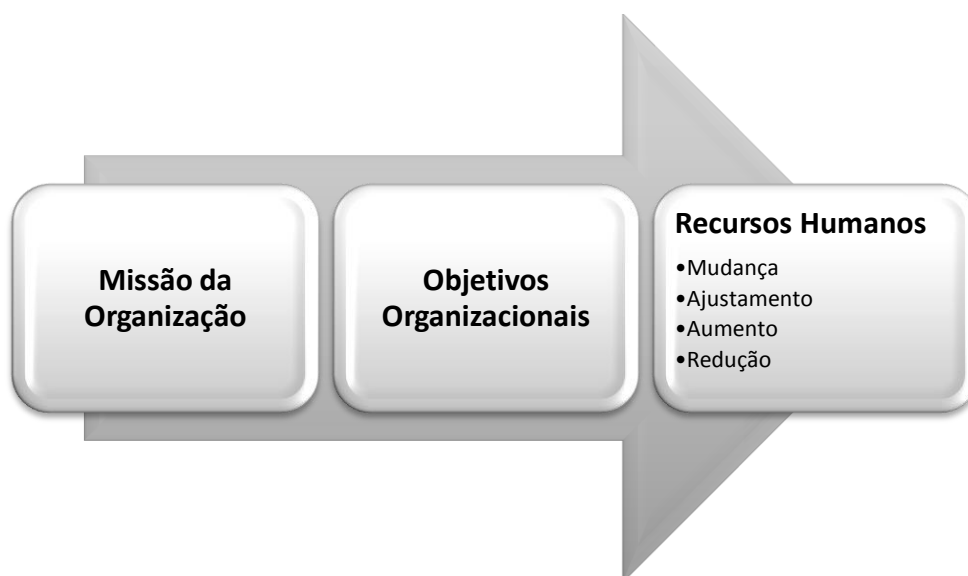
Ilustração 10: Organograma da CReabSvc

**Apêndice J – Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano**

Fonte: Chiavenato (2004, p. 61)

Ilustração 11: Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano

## Apêndice K – Bases do Planejamento de Pessoal nas Organizações



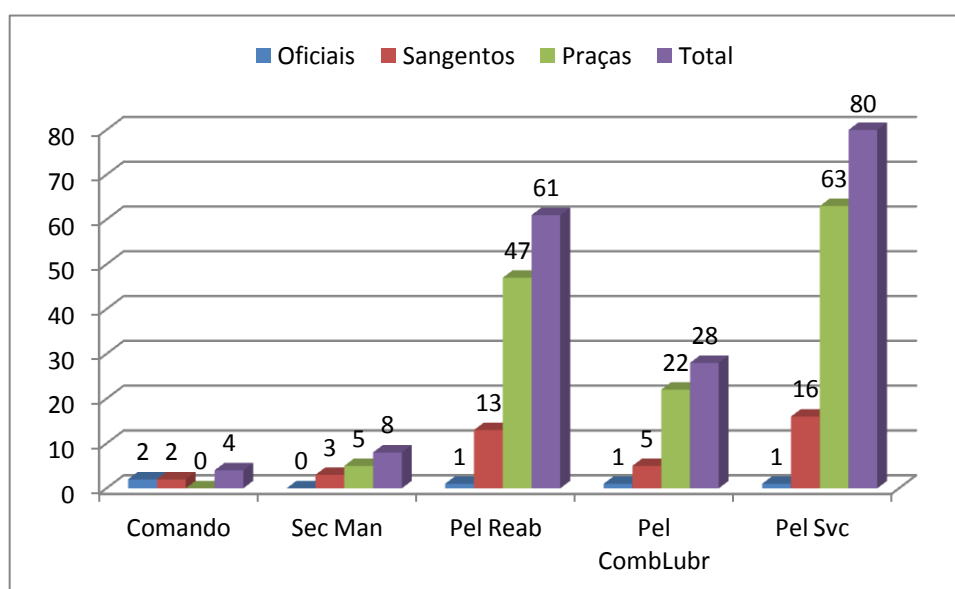
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 169)

Ilustração 12: Bases do Planejamento de Pessoal nas Organizações



## Apêndice L – Relação de Efetivos da CReabSvc

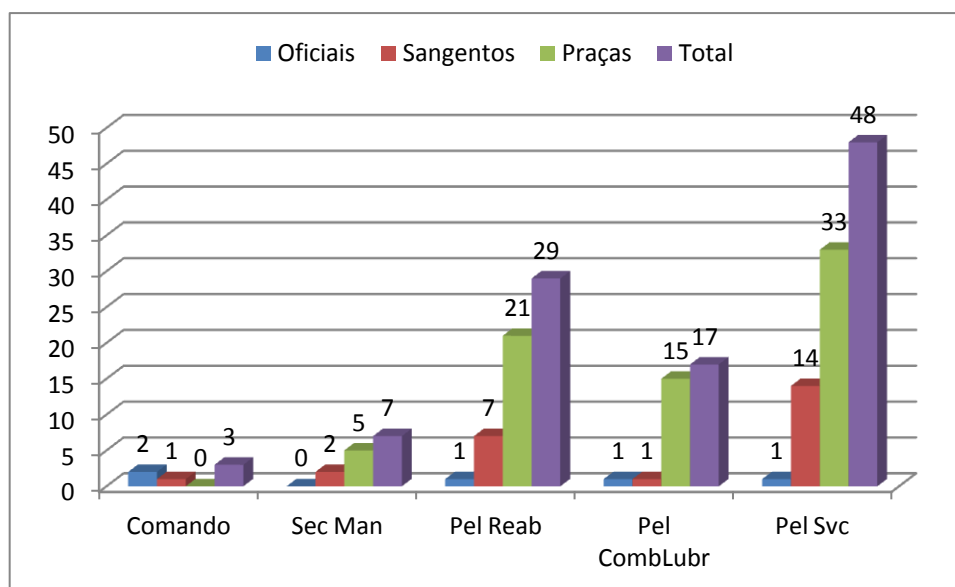
Neste Apêndice demonstramos a distribuição de efetivos na CReabSvc pelas suas Secções e Pelotões. Apresentamos primeiramente o que está previsto no QOP da Companhia, posteriormente evidenciamos a quantidade de efetivos atribuídos à Companhia, os que estão em falta comparativamente com o estipulado em QOP e, ainda, os que se encontram atribuídos à CReabSvc mas que, no entanto, desempenham funções noutras subunidades<sup>91</sup>.



Fonte: Elaboração Própria

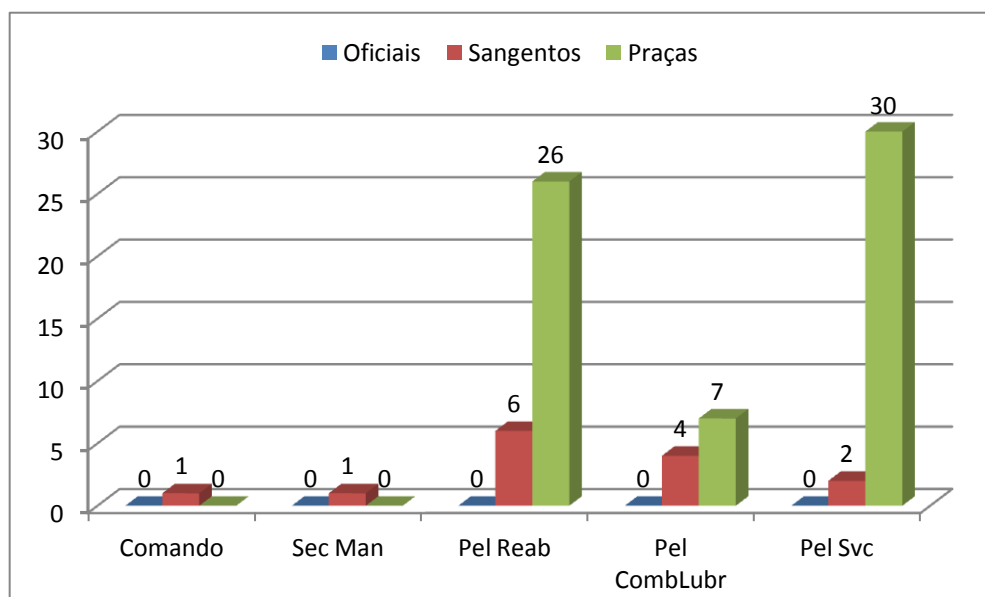
Ilustração 13: Efetivos previstos em QOP da CReabSvc

<sup>91</sup> Os dados resultam da análise do QOP da CReabSvc e das listagens atualizadas dos efetivos da Companhia. Cfr. (Exército Português, 2011c).



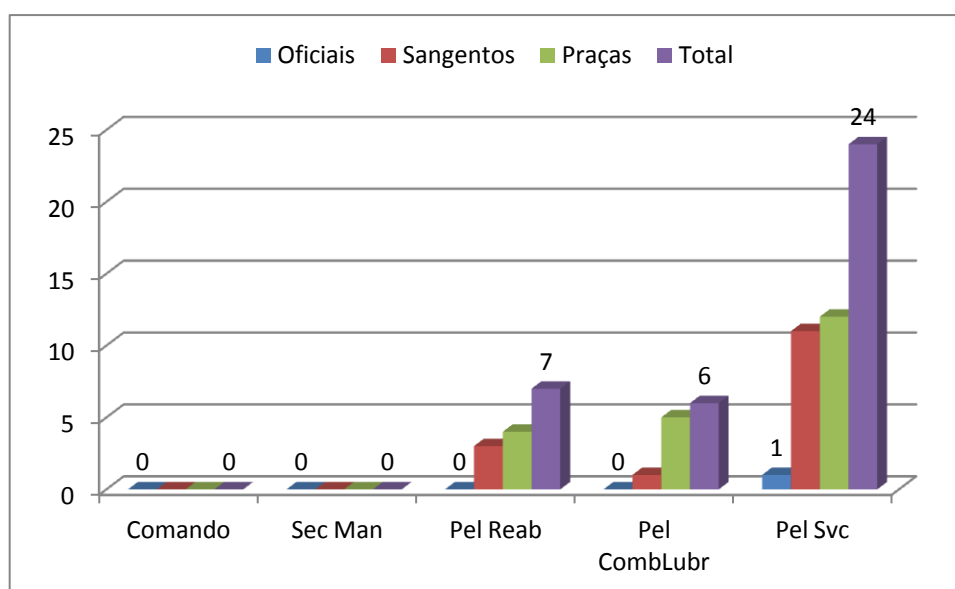
Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 14: Efetivos colocados na CReabSvc



Fonte: Elaboração Própria

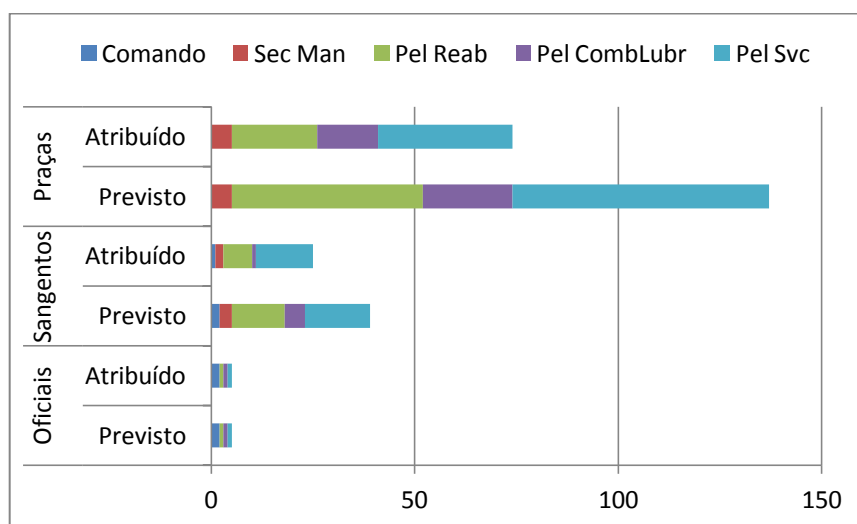
Ilustração 15: Efetivos em falta na CReabSvc



Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 16: Efetivos deslocados da CReabSvc

## Apêndice M – Relação de efetivos da CReabSvc



Fonte: Elaboração própria

Ilustração 17: Relação de efetivos da CReabSvc

## Apêndice N – Material Orgânico da CReabSvc

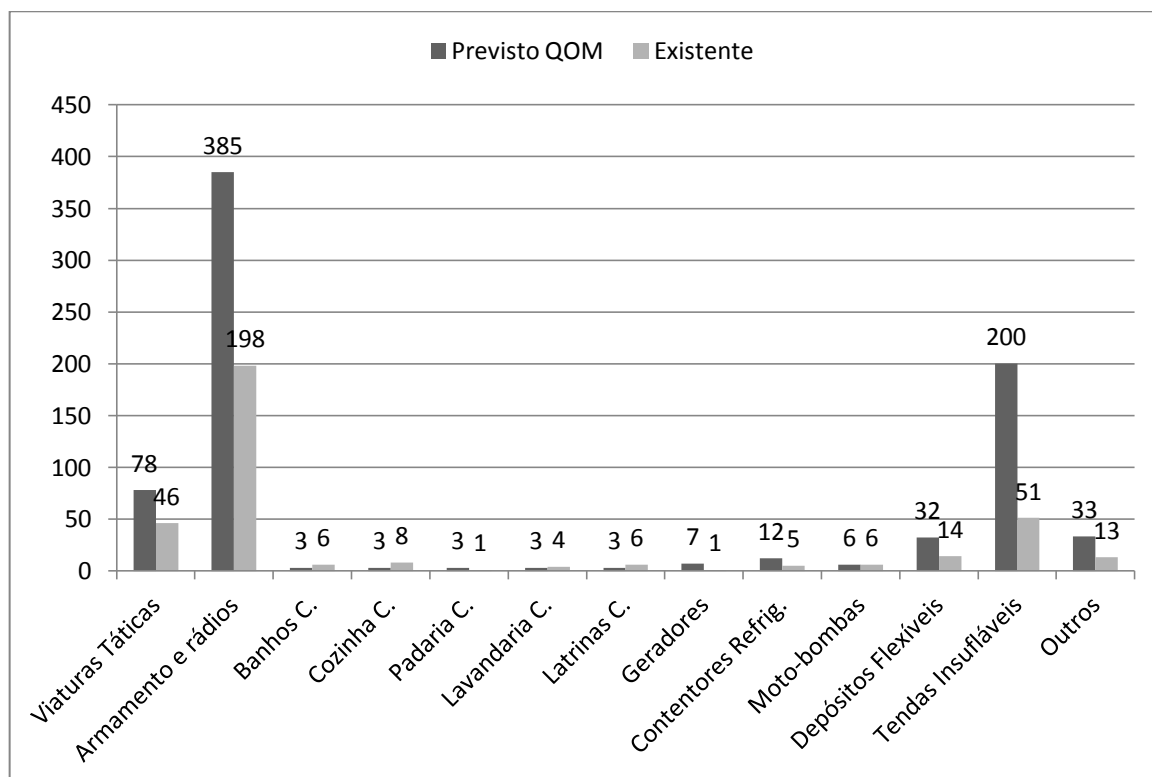
ReP	DESIGNAÇÃO	Cmd	Sec Man	Pel Reab	Pel Comb Lub	Pel Svc	TOTAL CReabSvc
		4 -	8 -	61 -	28 -	80 -	181 -
	<b>RESUMO DA COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E SERVIÇOS</b>						
149	Viatura Tática 5 ton	-	-	3	-	12	15
150	Viatura Tática 5 ton c/ grua	-	1	5	1	12	19
153	Viatura Tática 40 ton	-	-	4	2	3	9
156	Viatura Tática Ligeira	-	-	-	1	4	5
165	Viatura Tática PC	-	-	-	1	-	1
168	Viatura Tática Recuperação Pesada	-	1	-	-	-	1
170	Viatura Tática Tanque Água 6000 lts	-	-	5	-	3	8
173	Viatura Tática Tanque de Combustível 6000 lts	-	-	-	2	-	2
182	Viatura Tática Transporte Especial Contentor Cantina	-	-	2	-	-	2
185	Viatura Tática Oficina de Refrigeração e Climatização	-	1	-	-	-	1
192	Viatura Tática de Transportes Especiais (40 ton)	-	-	1	-	-	1
193	Viatura Tática Tanque de Água 20000 lts	-	-	8	-	-	8
194	Viatura Tática Tanque de Combustível 20000 lts	-	-	-	6	-	6
202	Pistola	2	-	1	1	1	5
206	Espingarda Automática	4	8	61	28	78	179
207	Lança Granadas (Acessório para Espingarda Automática)	-	3	29	13	34	79
218	Metrilhadora Pesada	-	2	8	2	24	36
300	E/R VHF/UHF	-	-	-	2	4	6
301	E/R HF/VHF	-	3	29	14	34	80
525	Unidade Purificação Água	-	-	3	-	-	3
557	Unidade de Sondagem e Perfuração de Pontos de Água	-	-	1	-	-	1
601	Empilhador 5 ton	-	-	2	-	-	2
610	Banhos de Campanha, Atrelado	-	-	-	-	3	3
611	Contentor Congelação 20 Pés	-	-	3	-	-	3
612	Contentor Congelação 10 m <sup>3</sup>	-	-	3	-	6	9
613	Cozinha Campanha, Atrelado	-	-	-	-	3	3
614	Latrinas de Campanha, Atrelado	-	-	-	-	3	3
615	Lavandaria de Campanha, Atrelado	-	-	-	-	3	3
616	Padaria de Campanha, Atrelado	-	-	-	-	3	3
618	Soldadura Eletrogénio-Autogénio, Atrelado	-	1	-	-	-	1
621	Atrelado Ligeiro	-	-	-	1	4	5
622	Atrelado Médio	-	-	8	2	3	13
627	Atrelado Tanque Água (REF 1500L)	-	-	-	-	6	6
635	Grupo Gerador até 10 KVA, Atrelado	-	-	2	1	-	3
636	Grupo Gerador até 30 KVA, Atrelado	-	1	-	-	-	1
637	Grupo Gerador até 60 KVA, Atrelado	-	-	-	-	3	3
640	Moto-bomba 350 GPM	-	-	-	3	-	3
641	Moto-bomba 50 GPM	-	-	-	3	-	3
642	Depósito Flexível 10000 Gal	-	-	-	3	-	3
643	Depósito Flexível 500 Gal	-	-	-	6	-	6
644	Depósito Flexível Água	-	-	-	-	3	3
645	Depósito Flexível Água 6000 l	-	-	10	-	-	10
646	Depósito Flexível Água 20000 l	-	-	10	-	-	10
651	Tendas Insufláveis 3 Arcos (8P)	-	1	7	1	40	49
652	Tendas Insufláveis 4 Arcos (12P)	-	-	3	2	39	44
653	Tendas Insufláveis 5 Arcos (16P)	-	-	-	-	54	54
654	Tendas Insufláveis 6 Arcos (20P)	-	1	24	5	21	51
958	Laboratório de análise de combustível portátil	-	-	-	2	-	2

Fonte: Exército Português (2011c, p. 19)

Ilustração 18: Quadro Orgânico de Material da CReabSvc

## Apêndice O – Relação de material previsto em QOM e existente

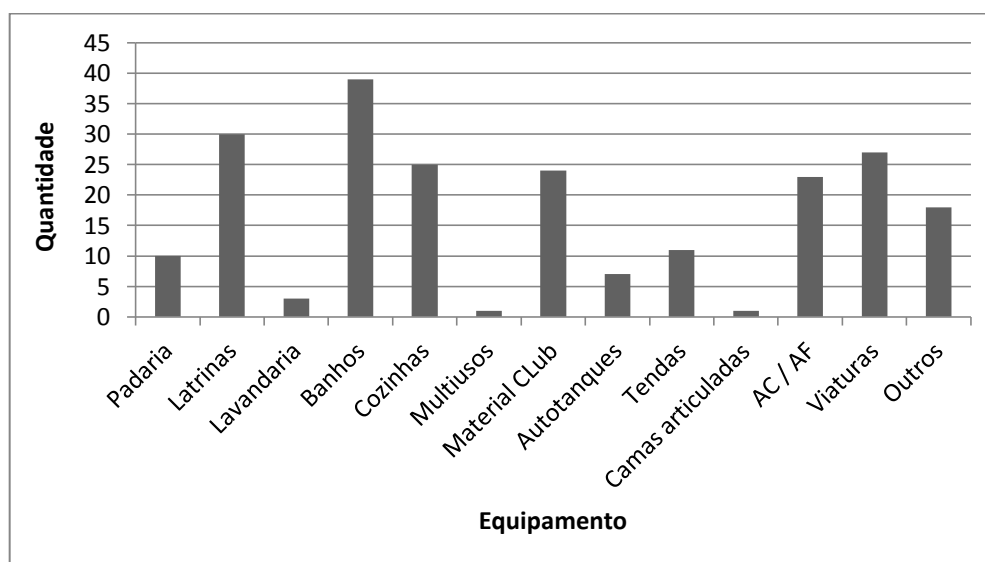
Neste Apêndice evidenciamos a diferença existente entre o que está previsto no QOM da CReabSvc e o que existe na realidade, onde se destaca um grande déficit de material de intendência<sup>92</sup>.



Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 19: Relação de material previsto em QOM e existente

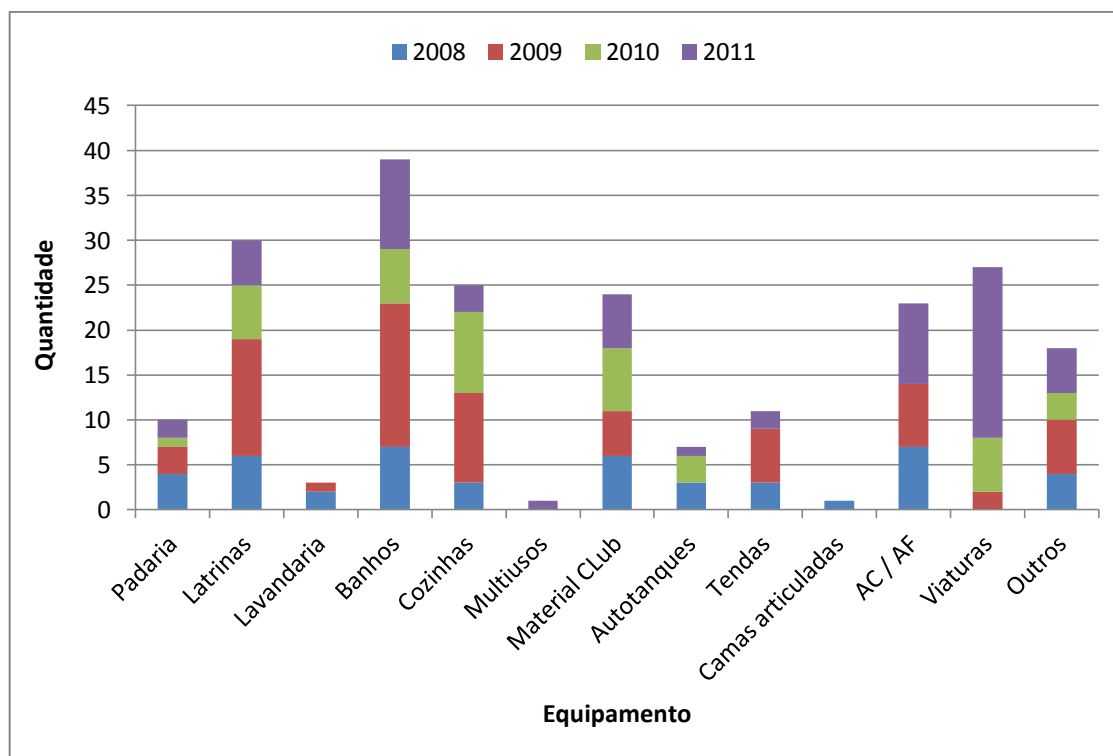
<sup>92</sup> Os dados resultam da análise do QOP da CReabSvc e das listagens atualizadas do material atribuído à Companhia. Cfr. (Exército Português, 2011c).

**Apêndice P – Histórico das Ordens de Trabalho entre 2008 e 2011**

Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração20: Histórico das Ordens de Trabalho da CReabSvc entre 2008 e 2011**

## Apêndice Q – Histórico das Ordens de Trabalho do material intendência da CReabSvc



Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 21: Histórico das Ordens de Trabalho do material intendência da CReabSvc entre 2008 e 2011



## Apêndice R – Situação de Material do material de intendência à carga da CReabSvc

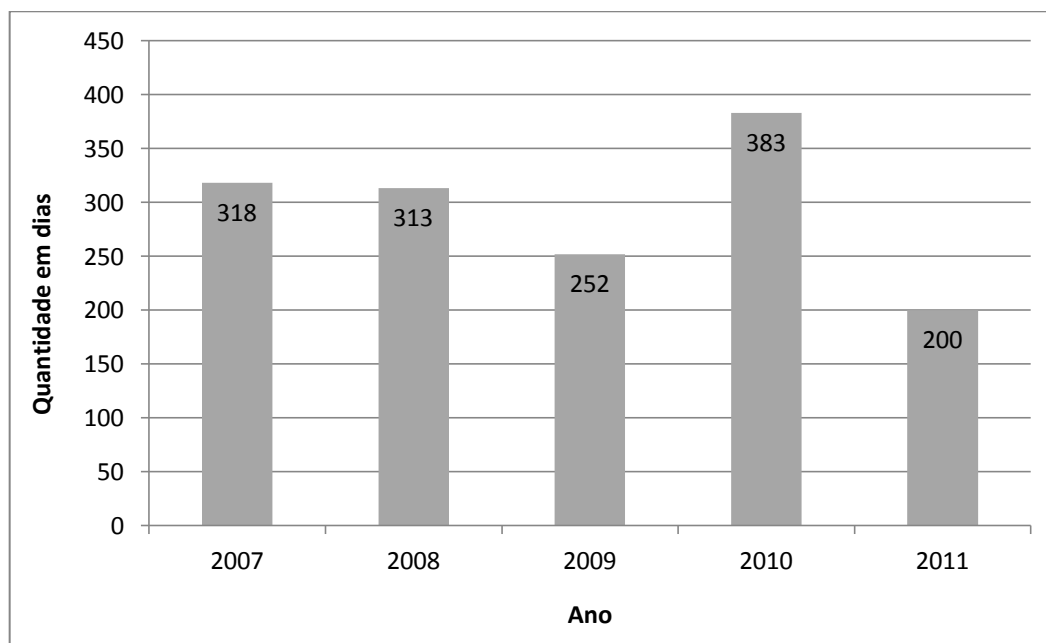
ARTIGO	Existe	Situação Operacional			Obs
		Green	Yellow	Red	
ATRELADO, BANHOS, CAMPANHA, RD 3000 (C) [51-B]	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, BANHOS, CAMPANHA, RD 3000 © [318-SA]	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, BANHOS, CAMPANHA, RD 3000 © [40-B]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, BANHOS, CAMPANHA, RD 3000 © [46-B]	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, BANHOS, CAMPANHA, RD 3000 © [597-B]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, COZINHA, CAMPANHA, ARPA (C) [753-C]	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	OT nº 70/09; Não tem roda jockey / (proposta de abate)
ATRELADO, COZINHA, CAMPANHA, KARCHER (C) [22-C]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, COZINHA, CAMPANHA, KARCHER (C) [324-C]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, COZINHA, CAMPANHA, KARCHER (C) [326-C]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, COZINHA, CAMPANHA, SERT, CR 500L, (C) [250-C]	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	PAR N.º 26/2011
ATRELADO, COZINHA, CAMPANHA, SERT, CR 500L, (C) [252-C]	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, COZINHA, CAMPANHA, SERT, CR 500L, (C) [602-C]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, COZINHA, CAMPANHA, SERT, CR 500L, (C) [786-C]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, LATRINA, CAMPANHA, RS 2400 © [416-AL]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, LATRINA, CAMPANHA, RS 2400 © [79-AL]	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATRELADO, LATRINA, CAMPANHA, RS 2400(C) [419-AL]	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PAR n.º 30/2011 (Fechos internos)
ATRELADO, LATRINA, CAMPANHA, RS 2400(C) [420-AL]	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	PAR n.º 31/2011 (Fechos portas lateral livre/ocupado)
ATRELADO, LATRINA, CAMPANHA, RS 2400(C) [787-AL]	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	OT 32/2010: OT 10/2011

Fonte: EPS (2012a, p. 2)

Ilustração 22: SITMOP do material de intendência da CReabSvc

## Apêndice S – Atividade Operacional da CReabSvc

Neste Apêndice espelhamos o empenhamento da CReabSvc de 2007 a 2011 em dias de exercício ou apoio de serviços, demonstrando a atividade operacional da Companhia<sup>93</sup>.



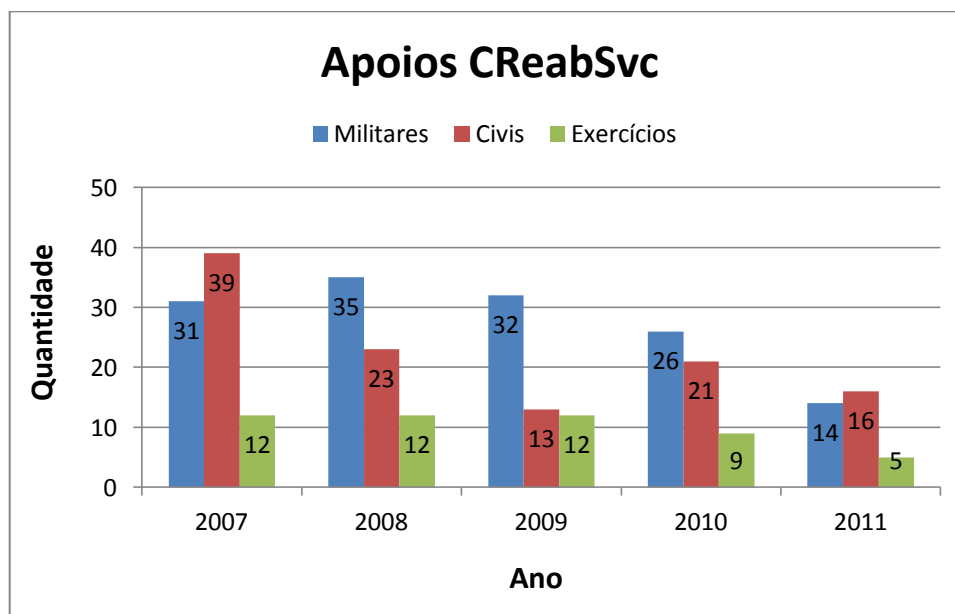
Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 23: Atividade Operacional da CReabSvc

<sup>93</sup> Os dados resultam da análise dos Anuários da EPS de 2007 a 2011.

## Apêndice T – Apoio de Serviços efetuado pela CReabSvc

Neste Apêndice demonstramos a incidência do apoio de serviços prestado pela CReabSvc nos três grandes grupos de entidades requisitantes: militares, civis e exercícios militares no âmbito do treino operacional de diferentes Un do Exército Português<sup>94</sup>.



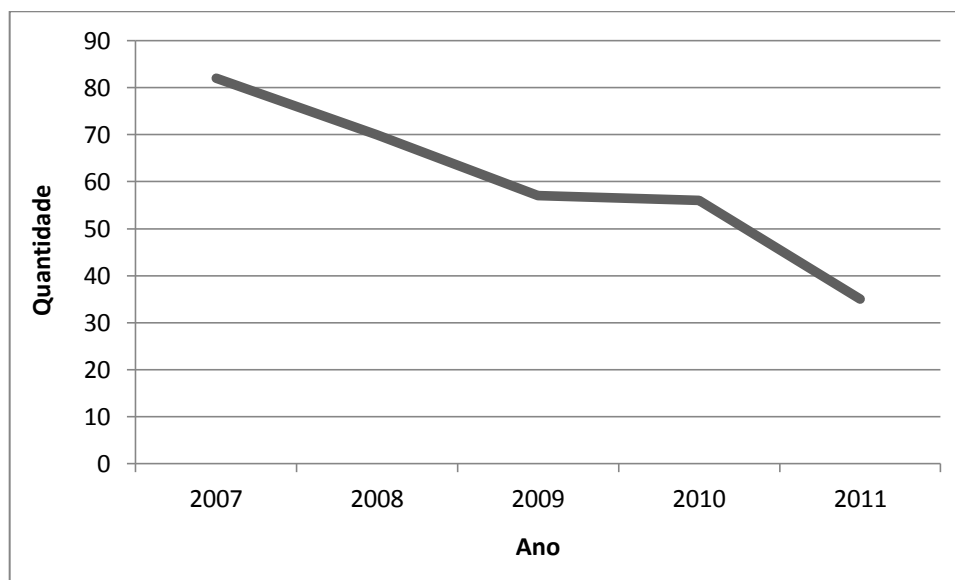
Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 24: Quantidade de apoios de serviços efetuados pela CReabSvc

<sup>94</sup> Os dados resultam da análise dos Anuários da EPS de 2007 a 2011.

## Apêndice U – Evolução da Atividade Operacional da CReabSvc

Neste Apêndice espelhamos a evolução da atividade operacional ao longo dos últimos cinco anos. Resulta do somatório dos apoios prestados aos três grandes grupos de entidades requisitantes<sup>95</sup>.



Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 25: Evolução da atividade operacional da CReabSvc

<sup>95</sup> Os dados resultam da análise dos Anuários da EPS de 2007 a 2011.

## Apêndice V – Materiais de Intendência manobrados pela CReabSv

Neste Apêndice evidenciamos os meios que mais são utilizados no apoio de serviços e que são de maior reconhecimento no seio militar.



Fonte: EPS ([s.d.], p. 5)

**Ilustração 26: Autotanque de Combustível M49A2C**



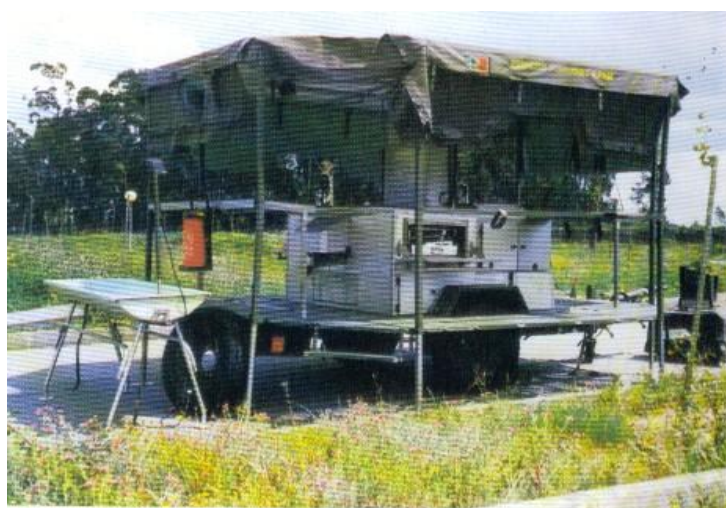
Fonte: EPS ([s.d.], p. 6)

**Ilustração 27: Semi-treilado de Combustível M/969**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 15)

**Ilustração 28: Arca Congeladora 10 M3**



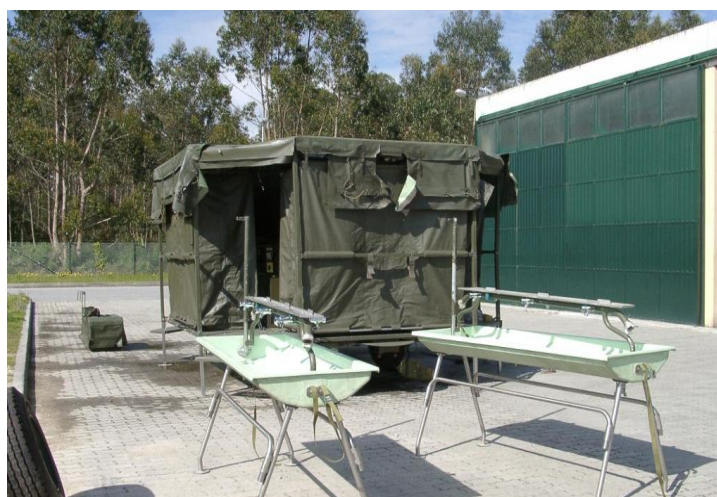
Fonte: EPS ([s.d.], p. 19)

**Ilustração 29: Cozinha de Campanha Sert CR 500L**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 21)

**Ilustração 30: Lavandaria de Campanha RLS 2000**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 23)

**Ilustração 31: Atrelado de Banhos de Campanha Sert RD 3000**





Fonte: EPS ([s.d.], p. 25)

**Ilustração 32: Semiatrelado de Banhos de Campanha Presmalte**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 26)

**Ilustração 33: Atrelado de Latrinas de Campanha Sert RS 2400**





Fonte: EPS ([s.d.], p. 29)

**Ilustração 34: Padaria de Campanha PCM 300**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 32)

**Ilustração 35: Atrelado de Campanha Multiusos**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 34)

**Ilustração 36: Tenda Insuflável de 3 arcos**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 36)

**Ilustração 37: Tenda Insuflável de 5 arcos**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 37)

**Ilustração 38: Tenda Insuflável de 6 arcos**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 38)

**Ilustração 39: Tenda de Lona 12P**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 47)

**Ilustração 40: Gerador 58 KVA 220/380V 50Hz**



Fonte: EPS ([s.d.], p. 48)

**Ilustração 41: Atrelado de Água 1000L**





Fonte: EPS ([s.d.], p. 52)

**Ilustração 42: Semiatrelado 20 TON 4 Vulcan MA/82**

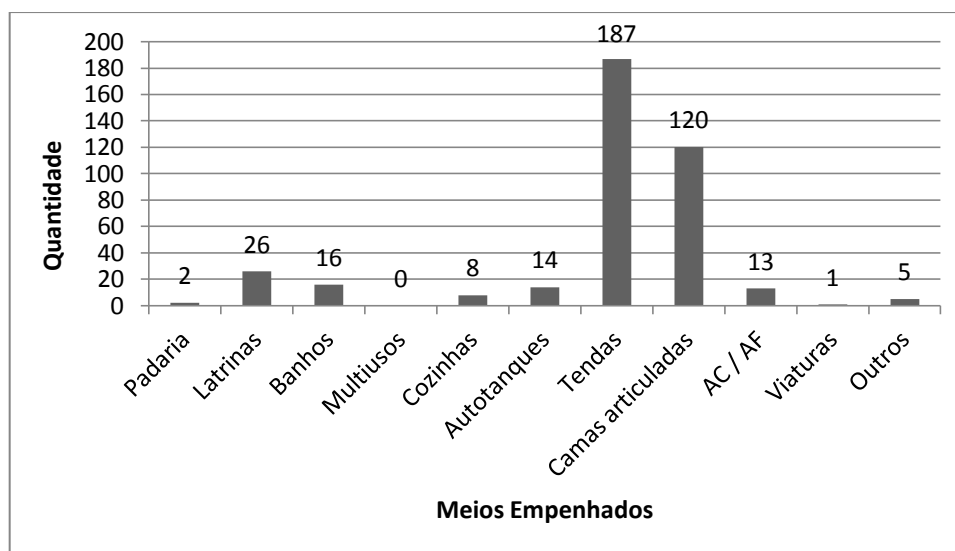


Fonte: EPS ([s.d.], p. 60)

**Ilustração 43: Auto TG 4 Ton 20 MAN 10.224 LaekD 4x4 mA/98 C/G**

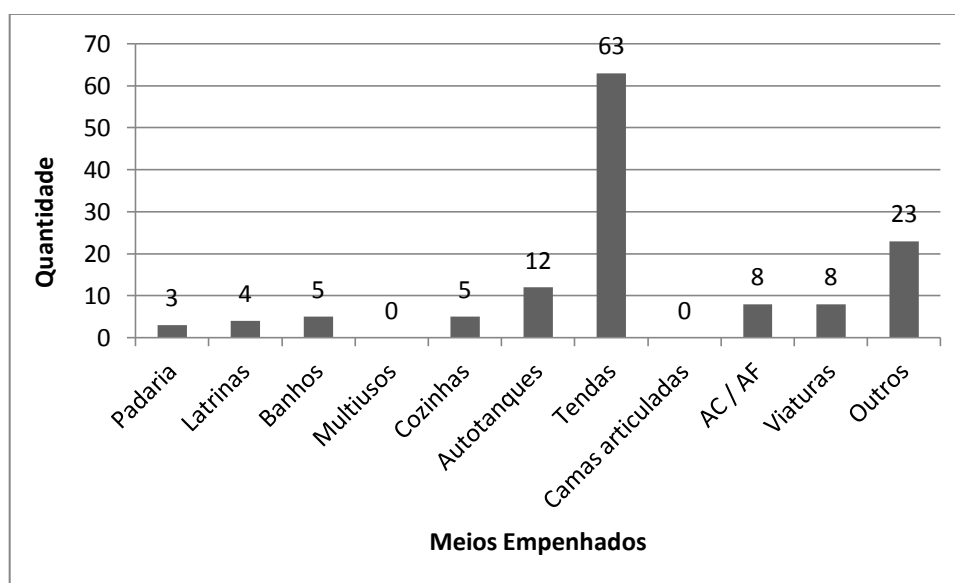
## Apêndice W – Meios empenhados no apoio de serviços pela CReabSvc

Neste apêndice refletimos a aplicabilidade dos meios de intendência ao dispor da CReabSvc, onde se evidenciam os meios mais requisitados nos distintos apoios<sup>96</sup>.



Fonte: Elaboração Própria

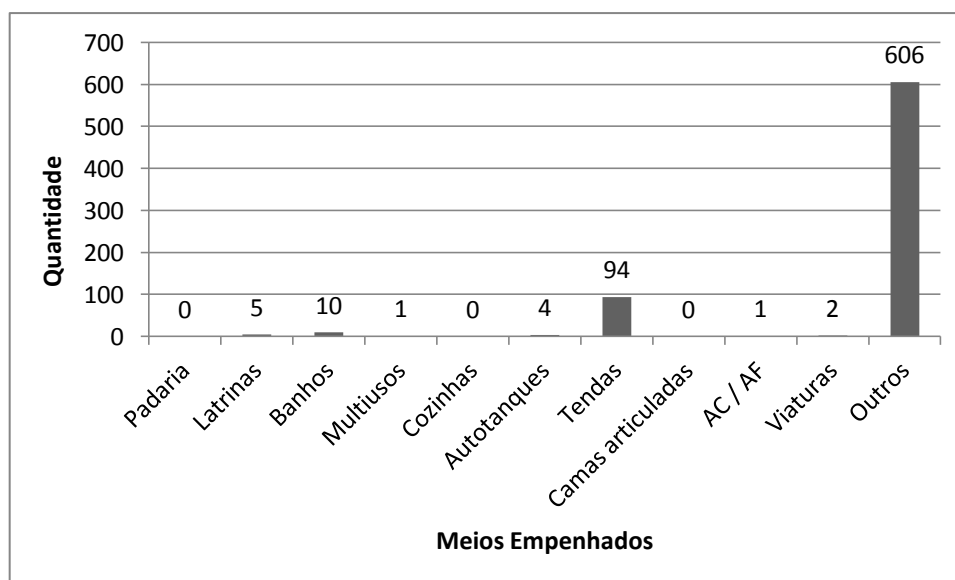
Ilustração 44: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2007



Fonte: Elaboração Própria

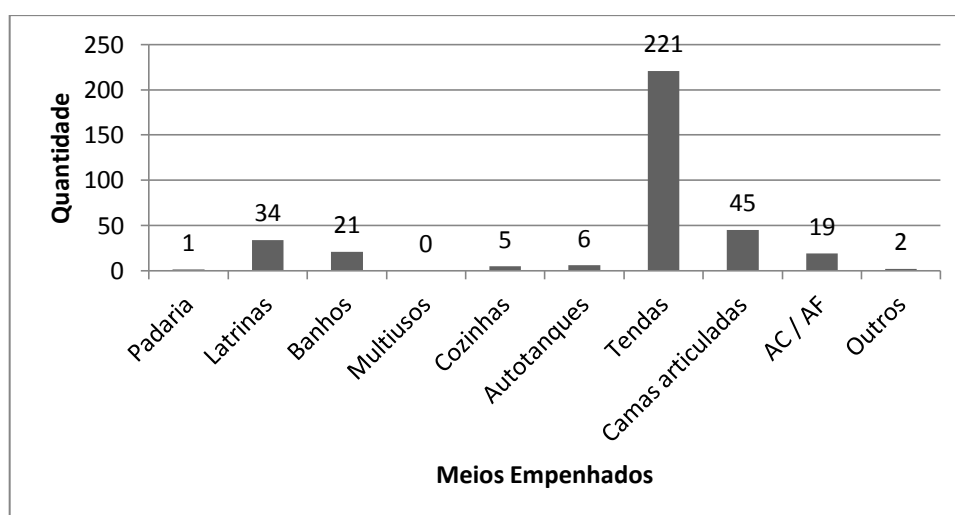
Ilustração 45: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2007

<sup>96</sup> Os dados resultam da análise dos Anuários da EPS de 2007 a 2011.



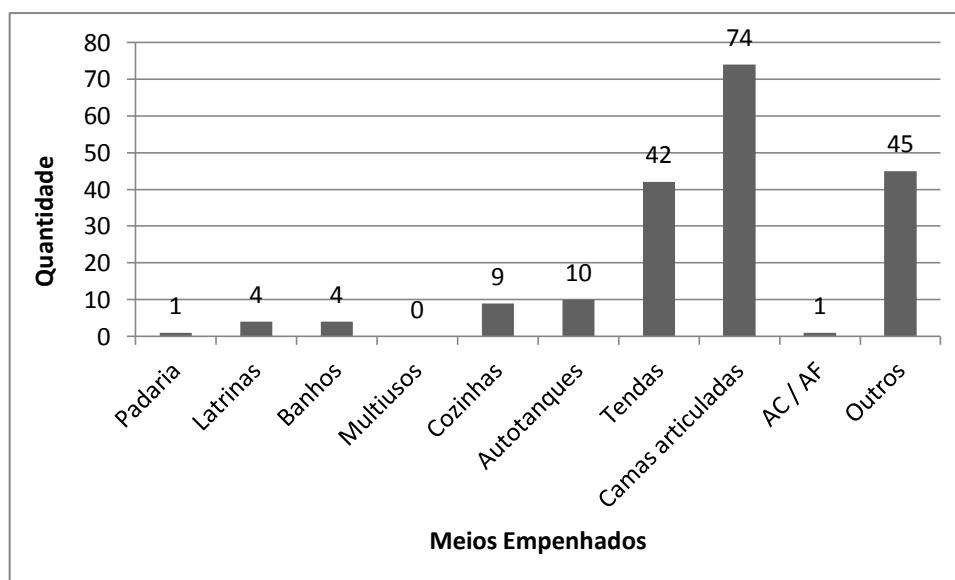
Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 46: Meios empenhados no apoio a entidade civis em 2007



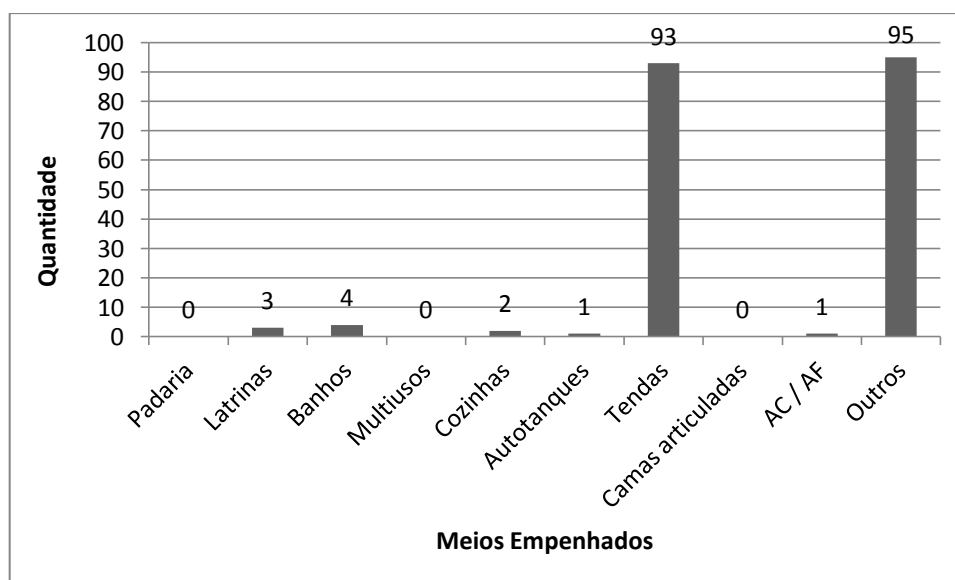
Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 47: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2008



Fonte: Elaboração Própria

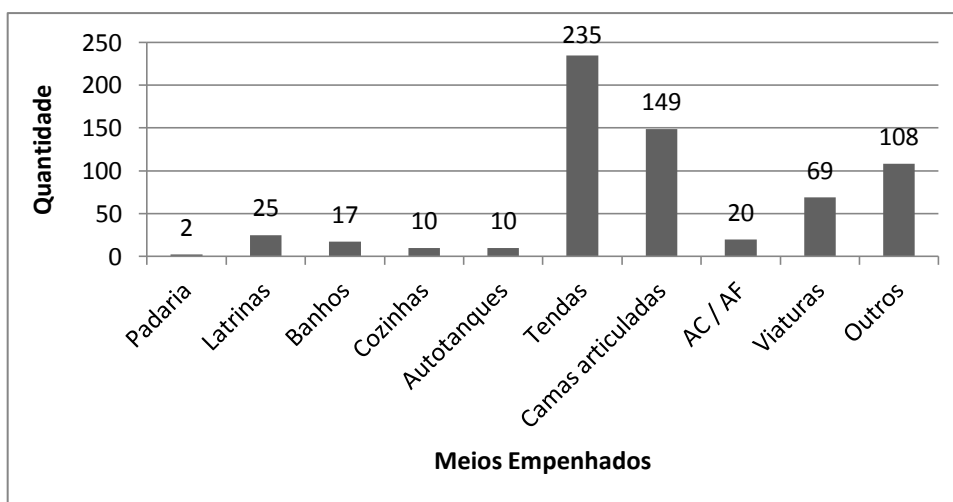
**Ilustração 48: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2008**



Fonte: Elaboração Própria

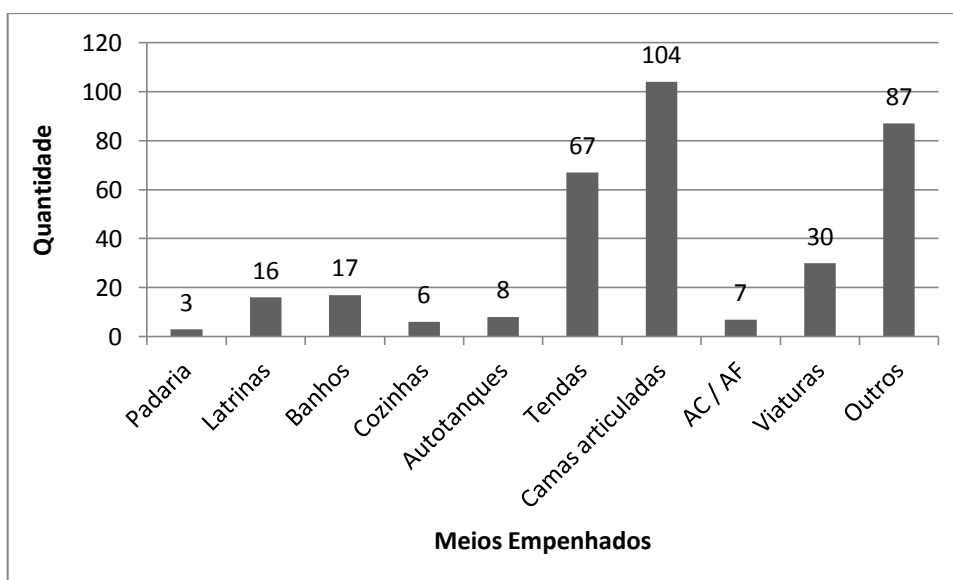
**Ilustração 49: Meios empenhados no apoio a entidades civis em 2008**





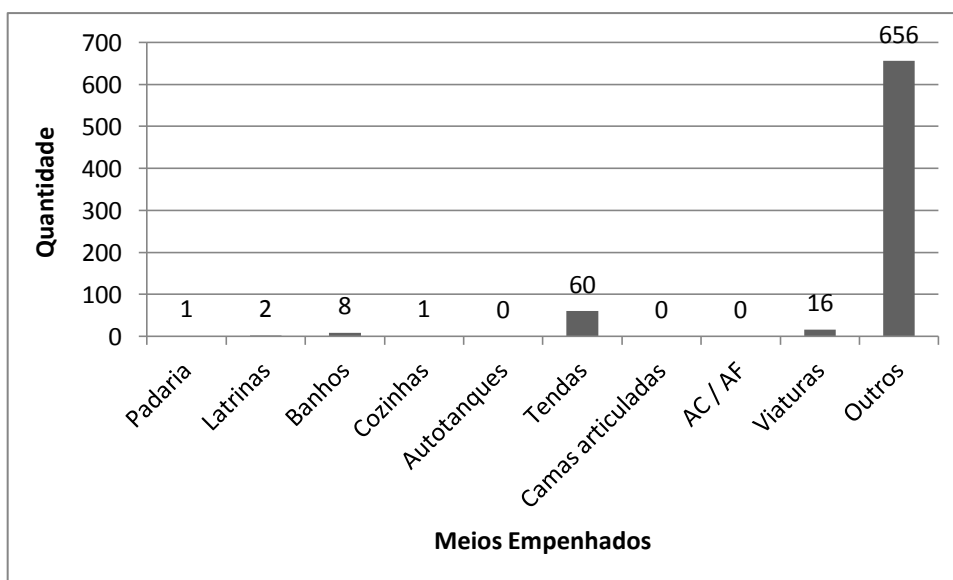
Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 50: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2009**



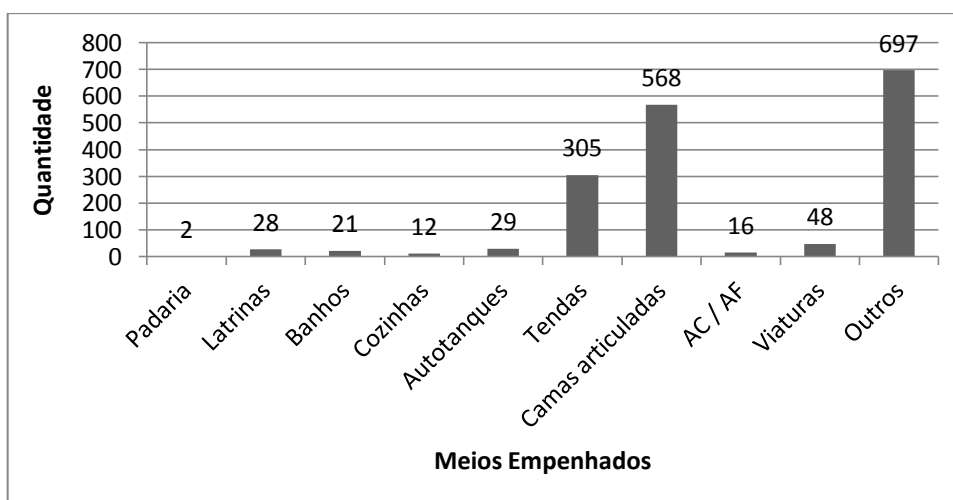
Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 51: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2009**



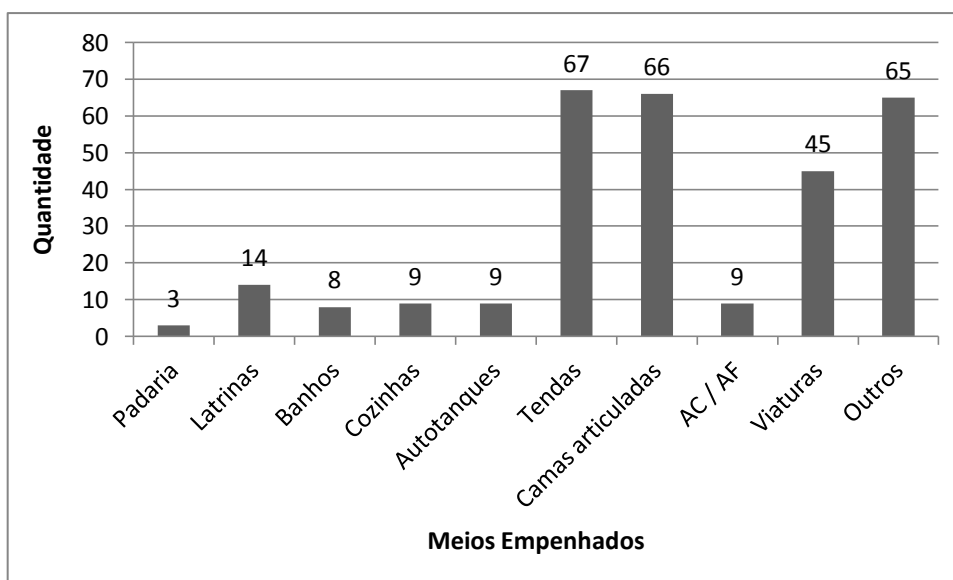
Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 52: Meios empenhados no apoio a entidades civis em 2009**



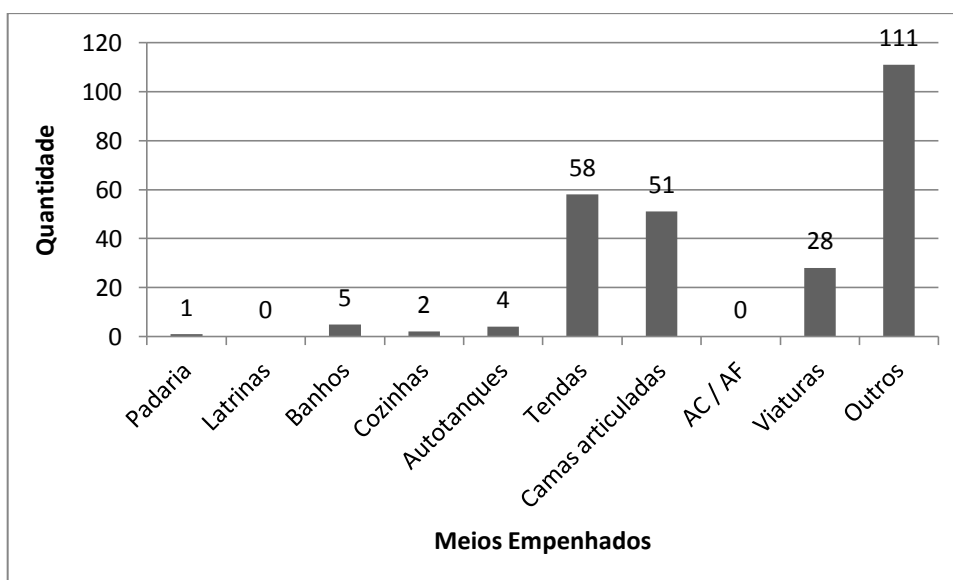
Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 53: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2010**



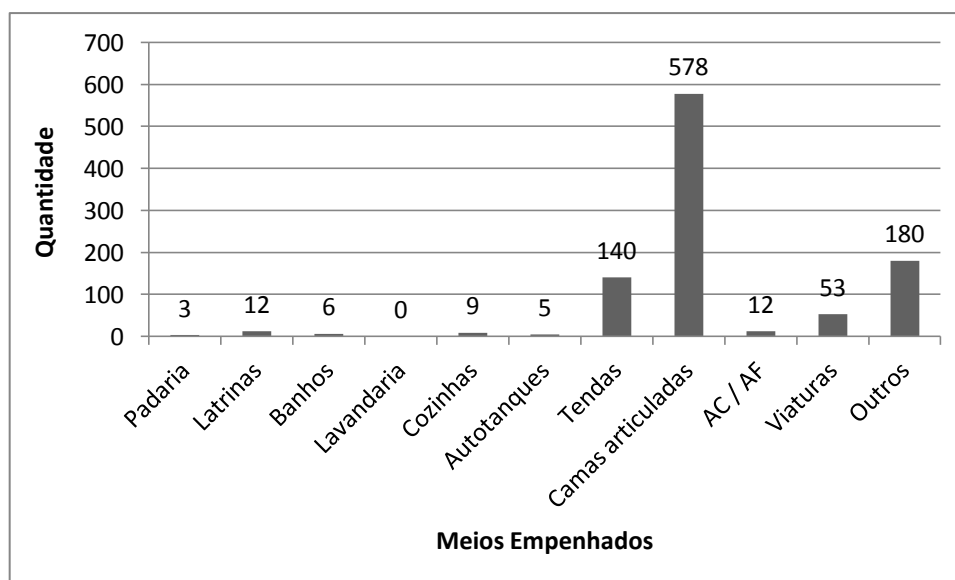
Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 54: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2010**



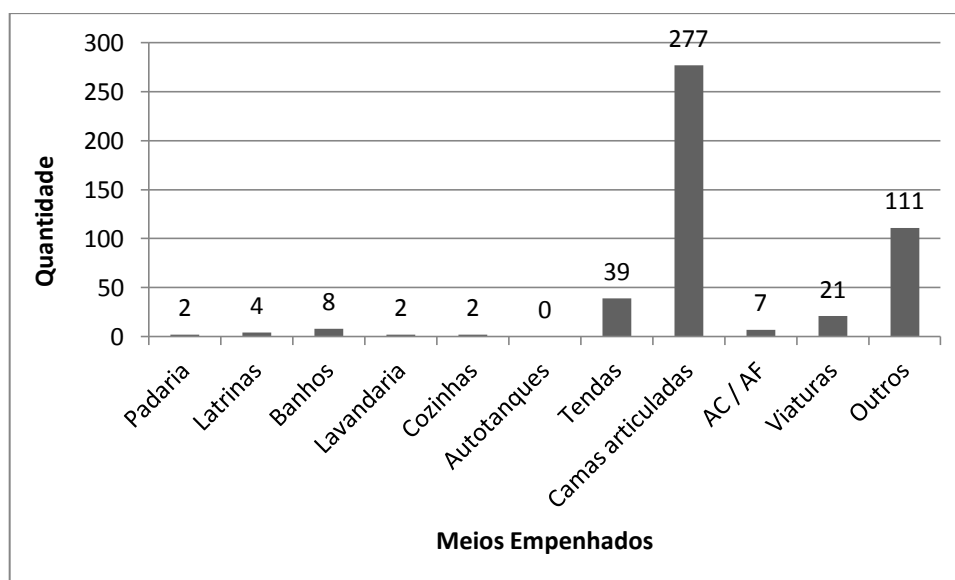
Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 55: Meios empenhados no apoio a entidades civis em 2010**



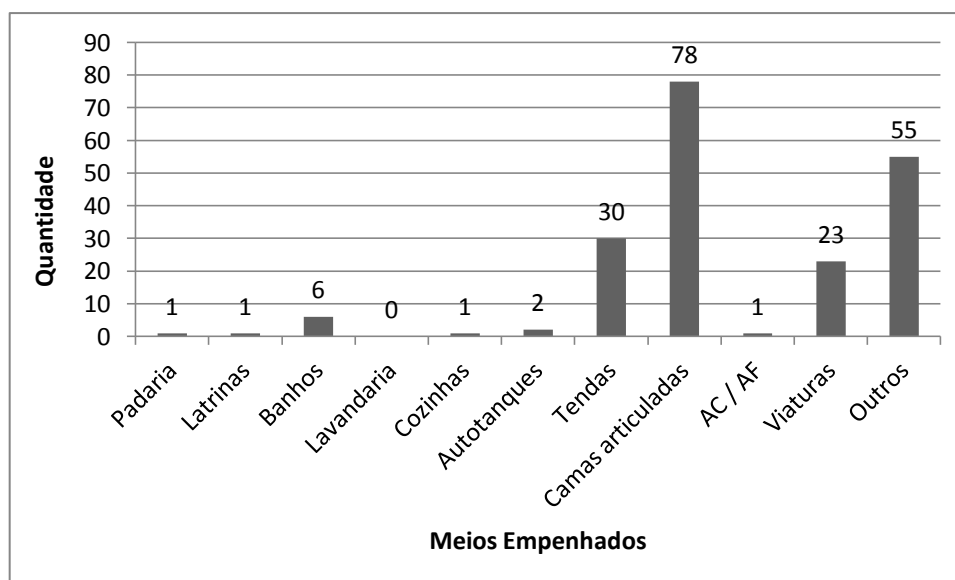
Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 56: Meios empenhados no apoio a entidades militares em 2011**



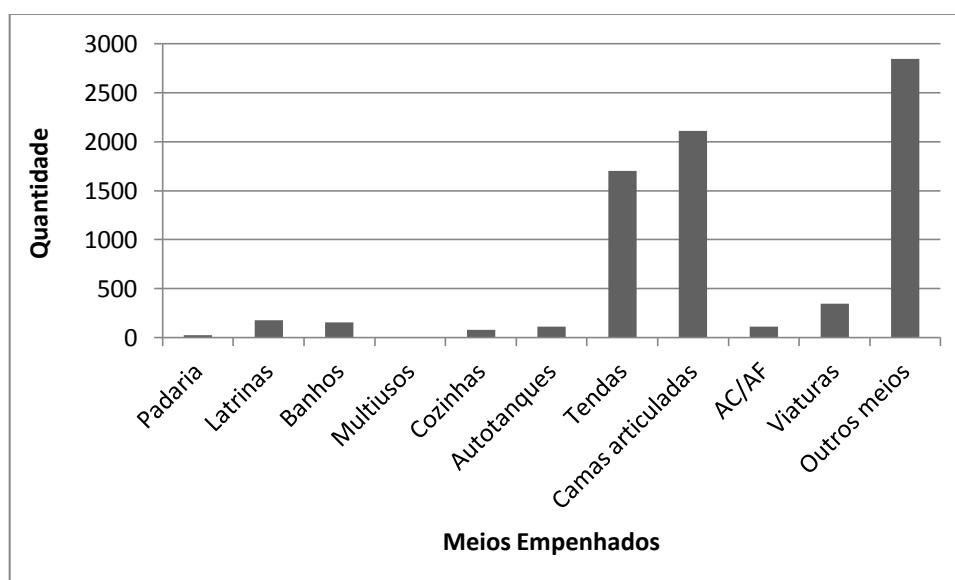
Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 57: Meios empenhados no apoio a exercícios em 2011**



Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 58: Meios empenhados no apoio a entidades civis em 2011**



Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 59: Síntese da aplicabilidade do material de intendência pela CReabSvc de 2007 a 2011**

**Apêndice X – Cargos para Praças pertencentes à especialidade de Serviços**

ESPECIALIDADES	Formação	Cargos	Posto
Esp 07 - Serviços	(1)	Ajudante de Cozinheiro	S
	(1)	Auxiliar Secretaria	C
	(1)	Operador Pronto-Socorro	C
	(1)	Cabo Quarteleiro	C
	(1)	Quarteleiro	S
	(1)	Chefe Equipa Salas Convívio e Messes	C
	(1)	Auxiliar Salas Convívio e Messes	S
	(1)	Auxiliar Formação	C
	(1)	Cabo Operador Reabastecimento	C
	(1)	Operador Reabastecimento	S
	(1)	Auxiliar Carreiras Tiro	C
	(1)	Cabo Operador Meteorologia	C
	(1)	Operador Meteorologia	S
	(1)	Cabo Operador Topografia	C
	(1)	Operador Topografia	S
	(1)	Cabo Operador Lavandaria e Banhos	C
	(1)	Operador Lavandaria e Banhos	S
	(1)	Comandante Esquadra	C
	(1)	Comandante de Equipa	C
	(1)	Segurança das Instalações	S
	(1)	Cabo Operador Terminal	C
	(1)	Operador Terminal	S
	(1)	Cabo Tratador Hipo	C
	(1)	Tratador Hipo	S

Fonte: Exército Português (2007a, p. 2 do Anexo D)

**Ilustração 60: Cargos para Praças da especialidade de Serviços**

**Apêndice Y – Plano de Estudos para formação de operador de lavandaria e banhos**

<b>COMPONENTES DE FORMAÇÃO</b>	<b>DISCIPLINAS/MÓDULOS DE FORMAÇÃO</b>	<b>TE (1)</b>	<b>OBS</b>
A. Formação Técnica (50)	A.1. Técnica de Lavandaria	20	(2)
	A.2. Técnica de Banhos	15	
	A.3. Técnica de Latrinas	15	
B. Educação Física Militar			(3)
C. Avaliação		5	(4)
D. Outras Actividades	D1. Recepção	3	
	D.2. Encerramento	2	

<b>TOTAL DE TEMPOS ESCOLARES (TE)</b>	<b>60</b>	
---------------------------------------	-----------	--

(1) Um Tempo Escolar (TE) tem a duração de 50 minutos.

(2) Estas aulas deverão ter uma componente de formação essencialmente prática.

(3) De acordo com o horário de instrução contínua da Unidade, desde que não haja incompatibilidade com o desenrolar normal do curso

(4) A avaliação pode ser efectuada no final de cada módulo ou no final do curso.

Fonte: EPS ([s.d.] b, p. 1)

**Ilustração 61: Estrutura modular da formação de operador de lavandaria e banhos**

## Apêndice Z – Estágios ministrados na EPS a militares provenientes de outras Unidades

Designação	Tipo	Data	Âmbito	Área
Aprontamento do DestEng 2 / FND / UNIFIL IV, para a missão no TO do Líbano	Estágio	02 a 04Abr	BrigMec/CEng	EPS
Necessidade de Formação no âmbito do Aprontamento da NRF12	Estágio	02 A 04Abr	1BIMec/Bmec	EPS
Estágio de Operador de Cozinha "SERT"	Estágio	19Jun	Regimento de Cavalaria nº6	EPS
Estágio de Operador de Cozinha "SERT"	Estágio	17 a 18Nov	BI/BRIGINT/KFOR	EPS
Estágio Aprontamento para BI/BRIGINT/KFOR	Estágio	17 a 18Nov	1BI/BRIGINT/KFOR	EPS
Estágio Aprontamento para BI/BRIGINT/KFOR	Estágio	17Nov	BI/BRIGINT/KFOR	EPS

Fonte: EPS (2008, p. 93)

Ilustração 62: Estágios ministrados na EPS em 2008

Designação	Tipo	Data	Âmbito	Área
Estágio Condução Categoria B	Estágio	06 a 16 JAN	FND	EPS
Estágio Condução Categoria B	Estágio	02 a 10 MAR	FND	EPS
Estágio Banhos Lavandarias Combustíveis e Lubrificantes	Estágio	27 a 29 MAI	FND	EPS
Estágio Banhos Lavandarias Combustíveis e Lubrificantes e Cozinha de Campanha	Estágio	15 a 17 SET	FND	EPS

Fonte: EPS (2009, p. 91)

Ilustração 63: Estágios ministrados na EPS em 2009

Designação	Tipo	Data	Âmbito	Área
Estágio UNIFIL	Estágio	21 a 25 MAR	FND	EPS
Estágio KFOR	Estágio	23 a 26 MAI	FND	EPS

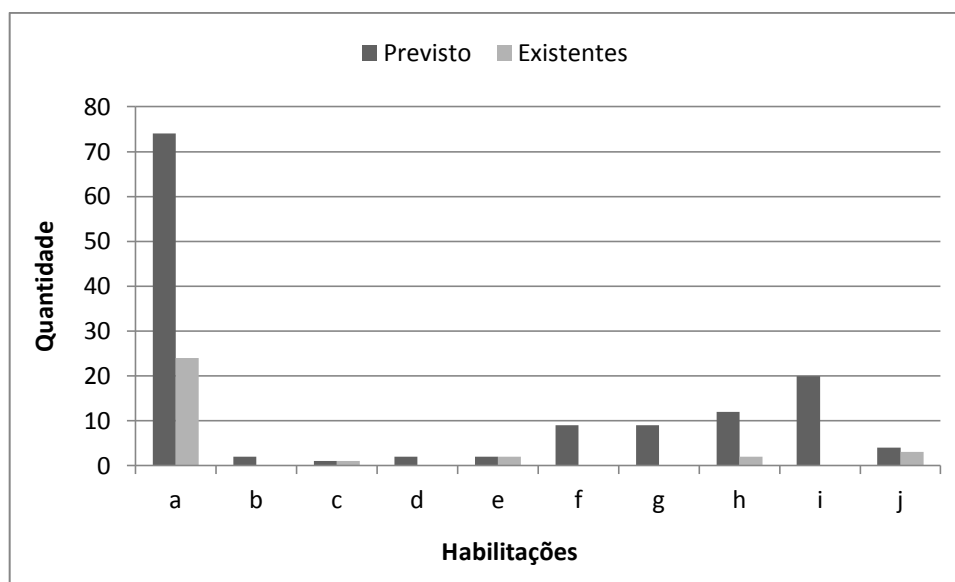
Fonte: EPS (2011, p. 94)

Ilustração 64: Estágios ministrados na EPS em 2011



## Apêndice AA – Análise das habilitações necessárias ao desempenho de cargos na CReabSvc

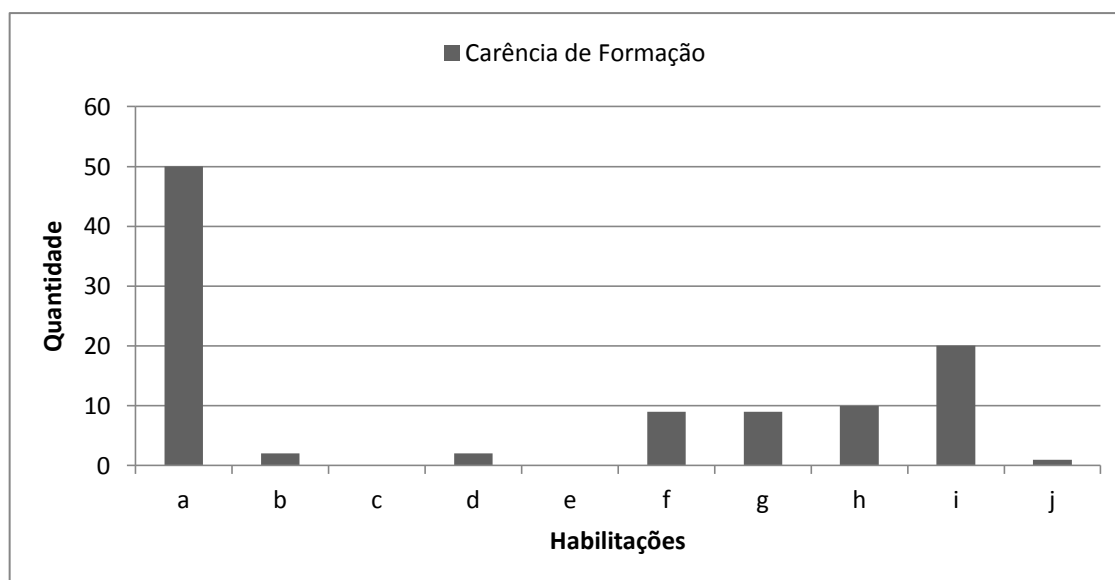
Com o presente Apêndice espelhamos o panorama das habilitações necessárias para o desempenho de cargos na CReabSvc com maior especificidade de formação. Retratando o que está previsto no QOP da Companhia e o que se observa na realidade, ressaltando a quantidade de militares com falta de formação especializada<sup>97</sup>.



Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 65: Panorama de habilitações dos militares da CReabSvc

<sup>97</sup> Os dados resultam da análise do QOP da CReabSvc e comparação com a realidade. Cfr. (Exército Português, 2011c).



Fonte: Elaboração Própria

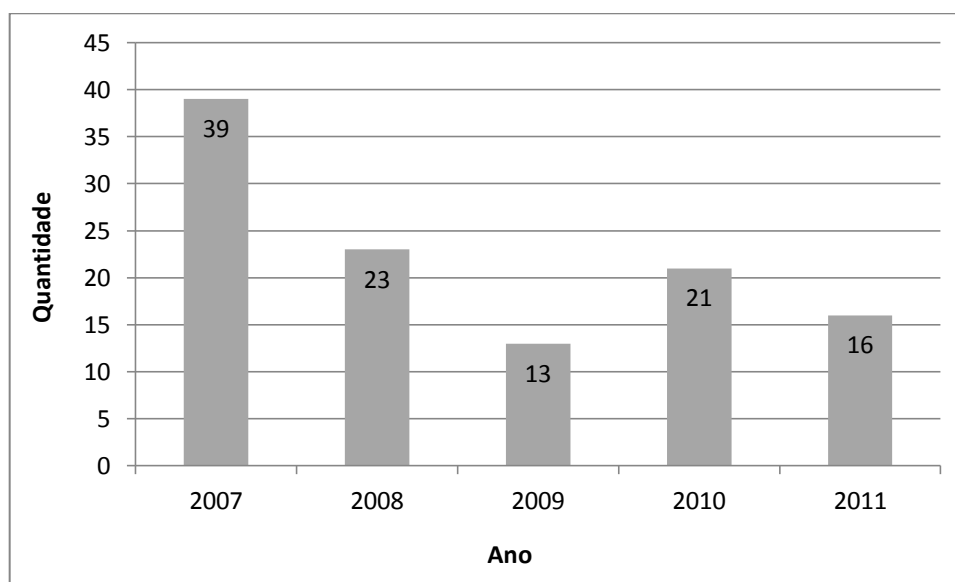
**Ilustração 66: Déficit de habilitações dos militares da CReabSvc**

**Legenda:**

- a. Carta de Condução C/C+E
- b. Manutenção de Viaturas de Rodas
- c. Refrigeração e Climatização
- d. Operador Empilhadoras
- e. Operador a Equipamento de Sondagem e Perfuração de Pontos de Água
- f. Operador Unidade de Purificação de Água
- g. Funerais e Registo de Sepulturas
- h. Restauração
- i. Transporte Mercadorias Perigosas
- j. Panificação

**Apêndice BB – Quantidade de apoio de serviços prestados a entidades civis**

Com o seguinte Apêndice pretendemos demonstrar a quantidade de apoio de serviços prestado às entidades civis entre o ano de 2007 e 2011<sup>98</sup>.



Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 67: Quantidade de apoio de serviços prestados a entidades civis**

<sup>98</sup> Os dados resultam da análise dos Anuários da EPS de 2007 a 2011.

## Apêndice CC – Tabela de preços praticada pela EPS na prestação de serviços a entidades civis

ESCOLA PRÁTICA DOS SERVIÇOS SECÇÃO DE LOGÍSTICA	
Preçário para Apoios a Entidades Civis	
Descrição	Preço Unit./Dia
<b>Material Diverso</b>	
Tenda	50,00 €
Paico	50,00 €
Tribuna	50,00 €
Rede de camuflagem	10,00 €
Atrelado de água / Auto-tanque de água	30,00 €
<b>Atrelados de Campanha</b>	
Cozinha de Campanha	100,00 €
Padaria de Campanha	100,00 €
Lavandaria de Campanha	100,00 €
Banheiros de Campanha	
Atrelado	100,00 €
Semi-Atrelado contentorizados	200,00 €
Latrinas de Campanha	110,00 €
<b>Viaturas</b>	
Tipo de Viatura	Consumo/Km
Ligeira	0,11 €
Pesada	0,42 €
Pesada com Semi-Atrelado	0,84 €
Auto-tanque água	0,42 €
Outros	Porcentagem
Material Tpt e peças (% Combust.)	5%
Lubrificantes (% Combust.)	8%
<b>Refeições e Alojamento</b>	
<b>No interior da EPS</b>	
Refeições	
1ª Refeição	1,50 €
2ª e 3ª Refeição	5,10 €
Alojamento	
Alojamento c/ wc comum e 1ª Refeição	5,10 €
Alojamento c/ wc privativo e 1ª Refeição	7,00 €
<b>No exterior da EPS</b>	
Refeições	
1ª Refeição	2,00 €
2ª e 3ª Refeição	5,50 €
Lanche ou reforço (meio manhã/tarde/noite)	1,50 €
Alojamento em tendas (c/ 1ª Refeição)	5,00 €

Gbs:

- a) Caso a segurança dos equipamentos seja garantida pelos militares da EPS, durante o dia ou noite, acresce o valor de 15,00€/dia.  
b) Caso a alimentação e/ou alojamento dos militares que prestam o apoio sejam asseguradas pela EPS, acresce Ajuda de Custo com o pessoal, de acordo com a Circular da DSP.  
c) Os organismos carecem de decisão do Comandante da EPS independentemente dos valores aqui estipulados.  
d) Este é um documento de trabalho restrito a SecLog/EPS.

Póvoa de Varzim, 23 de Setembro de 2008

O CHEFE DA SECÇÃO DE LOGÍSTICA

Fonte: EPS (2008b)

## Apêndice DD – Tabela para utilização de infraestruturas das UEO do CID

As Tabelas seguintes demonstram os preços praticados por todas as Unidades do CID, onde se inclui a EPS. Estes preços vigoram desde 12 de Abril de 2011. Constan numa nota interna informativa, resultante de despacho da mesma data, assinado pelo do Exmo. Tenente General VCEME.

	Salas de Aula	Auditórios	Centro de Simul Apoio Fogos e Efeitos (CESAFE)	Centro de Formação NBQ	Centro de Formação de Explosivos	Centro de Formação de Combate em áreas edificadas (CFCAE)
Exército	12,00€ v/d	25,00€ v/d	2,00€ h/d	0,50€ h/d	0,50€ h/d	0,50 € h/d
Armada e Força Aérea	22,00€ v/d	50,00€ v/d	3,00€ h/d	1,00€ h/d	1,00€ h/d	1,00€ h/d
Forças de Segurança (GNR e PSP, etc)	22,00€ v/d	50,00€ v/d	4,00€ h/d	1,50€ h/d	1,50€ h/d	1,50€ h/d
Forças Estrangeiras	22,00€ v/d	50,00€ v/d	4,00€ h/d	1,50€ h/d	1,50€ h/d	1,50€ h/d
Entidades locais	22,00€ v/d	50,00€ v/d	4,00€ h/d	1,50€ h/d	1,50€ h/d	1,50€ h/d
Outras entidades civis	22,00€ v/d	50,00€ v/d	4,00€ h/d	1,50€ h/d	1,50€ h/d	1,50€ h/d

	Torre Montanhismo	Slide	Rappel	Ventral	Funicular	Paralelas Verticais	Paralelas Horizontais	Obliqua
Exército	0,50€ h/d	2,00€ v/h	0,50€ por descida	2,00€ v/h	2,00€ v/h	2,00€ v/h	2,00€ v/h	2,00€ v/h
Armada e Força Aérea	1,00€ h/d	3,00€ v/h	1,00€ por descida	3,00€ v/h	3,00€ v/h	3,00€ v/h	3,00€ v/h	3,00€ v/h
Forças de Segurança (GNR e PSP, etc)	1,50€ h/d	4,00€ v/h	1,50€ por descida	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h
Forças Estrangeiras	1,50€ h/d	4,00€ v/h	1,50€ por descida	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h
Entidades locais	1,50€ h/d	4,00€ v/h	1,50€ por descida	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h
Outras entidades civis	1,50€ h/d	4,00€ v/h	1,50€ por descida	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h

infra-estruturas	utilização	Exército	Armada e Força Aérea	Forças de Segurança (GNR e PSP,	Forças Estrangeiras	Entidades locais	Outras entidades civis
Campo Futebol (c/balneário)	grupo	65,00€ v/h	65,00€ v/h	65,00€ v/h	65,00€ v/h	65,00€ v/h	65,00€ v/h
Pavilhão Gimnodesportivo	grupo	10,00€ v/h	20,00 v/h	30,00 v/h	30,00 v/h	30,00 v/h	30,00 v/h
Campo de Tênis	individual	5,00 v/h	10,00 v/h	15,00 v/h	15,00 v/h	15,00 v/h	15,00 v/h
Sala de Musculação	individual	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h
Piscina	individual	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h
Campo Volei de Praia	individual	10,00€ v/h	10,00€ v/h	10,00€ v/h	10,00€ v/h	10,00€ v/h	10,00€ v/h
Polidesportivo descoberto	individual	5,00 v/h	10,00 v/h	15,00 v/h	15,00 v/h	15,00 v/h	15,00 v/h
Campo de Aplicação Militar	individual	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h
Tanque dos Frades	individual	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h
Pista de 500m do CISM	individual	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h
Sala de Armas	individual	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h	4,00 v/h
Balneários	individual	1,00€ v/h	1,00€ v/h	1,00€ v/h	1,00€ v/h	1,00€ v/h	1,00€ v/h

	Confeção de alimentos		Alojamento		Atrelados de Campanha				
	Refeitório (gás, água, luz, etc)	No campo c/palamenta própria	c/roupa de cama	s/roupa de cama	Cozinha de Campanha	Padaria de Campanha	Lavandaria de Campanha	Banhos de Campanha	Latrinas de Campanha
Exército	0,50€ h/d	0,25€ h/d	0,50€ h/d	0,25€ h/d	130€ u/d	110€ u/d	115€ u/d	160€ u/d	119€ u/d
Armada e Força Aérea	9,48€ h/d	não se aplica	8,20€ h/d		130€ u/d	110€ u/d	115€ u/d	160€ u/d	119€ u/d
Forças de Segurança (GNR e PSP, etc)	9,48€ h/d	não se aplica	8,20€ h/d		130€ u/d	110€ u/d	115€ u/d	160€ u/d	119€ u/d
Forças Estrangeiras	9,48€ h/d	não se aplica	8,20€ h/d		130€ u/d	110€ u/d	115€ u/d	160€ u/d	119€ u/d
Entidades locais	9,48€ h/d	não se aplica	8,20€ h/d		130€ u/d	110€ u/d	115€ u/d	160€ u/d	119€ u/d
Outras entidades civis	9,48€ h/d	não se aplica	8,20€ h/d		130€ u/d	110€ u/d	115€ u/d	160€ u/d	119€ u/d

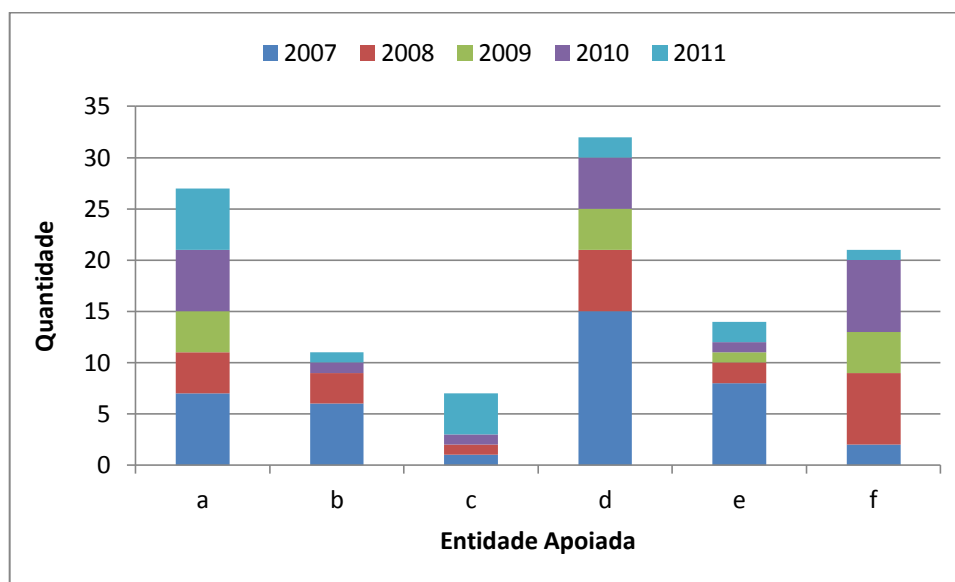
	Regime	Exército	Armada e Força Aérea	Forças de Segurança (GNR e PSP, etc)	Forças Estrangeiras	Entidades locais	Outras entidades civis
Aboletamento de Solípedes	Mensal - Escalão A	130,00 €	130,00 €	130,00 €	130,00 €	130,00 €	130,00 €
	Mensal - Escalão B	170,00 €	170,00 €	170,00 €	170,00 €	170,00 €	170,00 €
	Mensal - Escalão C	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Atrelagens	Charrete com Parelha	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
	Charrete sem Cavalos	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Solípedes	Cavalo/Dia	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Campo dos Plátanos	Individual	10,00€ v/h	10,00€ v/h	10,00€ v/h	10,00€ v/h	10,00€ v/h	10,00€ v/h
	Grupo	40,00€ v/h	40,00€ v/h	40,00€ v/h	40,00€ v/h	40,00€ v/h	40,00€ v/h
Picadeiro Raso (c/obst + 40%)	Individual	7,00€ v/h	7,00€ v/h	7,00€ v/h	7,00€ v/h	7,00€ v/h	7,00€ v/h
	Grupo	30,00€ v/h	30,00€ v/h	30,00€ v/h	30,00€ v/h	30,00€ v/h	30,00€ v/h
Picadeiro Hebraico	Individual	5,00€ v/h	5,00€ v/h	5,00€ v/h	5,00€ v/h	5,00€ v/h	5,00€ v/h
	Grupo	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h
Campo obst. De Areia	Individual	5,00€ v/h	5,00€ v/h	5,00€ v/h	5,00€ v/h	5,00€ v/h	5,00€ v/h
	Grupo	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h	20,00€ v/h
Campo de Ensino	Individual	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h
	Grupo	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h
Pista dos Guias	Individual	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h
	Grupo	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h
Pista CCE "Cerrado"	Individual	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h	4,00€ v/h
	Grupo	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h	15,00€ v/h

Fonte: EPS (2011d)

Ilustração 68: Tabelas de Preços da utilização de infraestruturas de UEO do CID

## Apêndice EE – Entidades civis requisitantes do apoio de serviços prestado pela CReabSvc

Com a presente Apêndice pretendemos demonstrar quais as entidades civis que requisitam os serviços prestados pela CReabSvc com maior frequência entre o ano de 2007 e 2011<sup>99</sup>.



Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 69: Entidades civis apoiadas pela CReabSvc

### Legenda:

- a. Câmaras Municipais
- b. Juntas de Freguesia
- c. Escuteiros
- d. Atividades Desportivas
- e. Instituições de Solidariedade Social, Associações Culturais e Paróquias
- f. Outros

<sup>99</sup> Os dados resultam da análise dos Anuários da EPS de 2007 a 2011.



**Apêndice FF – Centros de Coordenação Operacional Distritais de atuação das Forças Armadas**

DISTRITO	RAMO	DISTRITO	RAMO
Aveiro	Exército	Leiria	Exército
Beja	Exército	Lisboa	Exército
Braga	Exército	Portalegre	Exército
Bragança	Exército	Porto	Exército
Castelo Branco	Exército	Santarém	Exército
Coimbra	Exército	Setúbal	Marinha
Évora	Exército	Viana do Castelo	Exército
Faro	Exército	Vila Real	Exército
Guarda	Exército	Viseu	Exército

Fonte: Consulta na Internet<sup>100</sup>

**Ilustração 70: Centros de Coordenação Operacional Distritais de atuação das Forças Armadas**

<sup>100</sup> Disponível em: <http://www.emgfa.pt/documents/46qxztjr2k3d.pdf>, no dia 3 de Março de 2012, às 23h50.

**Apêndice GG – Grau de prontidão do Exército no caso de solicitação pela Autoridade Nacional de Proteção Civil**

ESTADO	NÍVEL	RISCO	PRONTIDÃO
ALERTA			
NORMAL	VERDE	Baixo	72 horas
ESPECIAL	AZUL	Moderado	12 horas
	AMARELO	Alto	6 horas
	LARANJA	Elevado	2 horas
	VERMELHO	Extremo	Imediata

Fonte: EPS (2011c, p. 2)

**Ilustração 71: Grau de prontidão do Exército em apoio à ANPC**

## Apêndice HH – Meios a aprontar pela CReabSvc no âmbito do Plano de Operações Aluvião

NÍVEIS de ALERTA	MEIOS A DISPONIBILIZAR			TAREFA
	PESSOAL (CReabSvc)	VIATURAS (CReabSvc)	OUTROS (CReabSvc/CCS)	
VERDE AZUL AMARELO	1 Secção + 1 Oficial de Ligação	1 Viat Tact Pes c/ guincho para transporte da Força + 1 Autotanque de água	1 Motobomba água 2" (CCS) 1 Motosserra (CCS) 3 Lanternas c/ pilhas (CCS) 3 Pás (CCS) 3 Enxadas (CCS) 2 Tendas insufláveis (CReabSvc) 1 Gerador 3,2 KVA (CReabSvc) 1 Insuflador (CReabSvc)	Preparação de meios
LARANJA VERMELHO	1 Pelotão	2 Viat Tact Pes c/ guincho para transporte da Força + 1 Autotanque de água	1 Motobomba água 2" (CCS) 1 Motosserra (CCS) 3 Lanternas (CCS) 9 Pás (CCS) 9 Enxadas (CCS) 3 Lanternas (CReabSvc) 2 Tendas insufláveis (CReabSvc) 1 Gerador 3,2 KVA (CReabSvc) 1 Insuflador (CReabSvc)	Aprontamento de meios

Fonte: EPS (2011c, p. 14)

Ilustração 72: Meios a aprontar pela CReabSvc no âmbito do Plano de Operações Aluvião

## Apêndice II – Relação de meios a empenhar pela CReabSvc no âmbito do Plano de Operações Lira

SUBUNIDADE	MEIOS		
	PESSOAL	VIATURAS	OUTROS
BSAF	1 Secção		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 01 Tenda insuflável;</li> <li>▪ 01 Insuflador eléctrico.</li> </ul>
CCS	2 Secções	1 Viatura Táctica Pesada  e  1 Viatura Táctica Ligeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 01 Foição;</li> <li>▪ 01 Enchada-Machado (Pulaski);</li> <li>▪ 02 Ancinhos-Enxadas (Mac-Leod);</li> <li>▪ 02 Ancinhos-Raspadores;</li> <li>▪ 05 Pás de valar;</li> <li>▪ 10 Batedores-Abafadores</li> </ul>

Fonte: EPS (2010c, p. 7)

Ilustração 73: Relação de meios a empenhar pela CReabSvc no âmbito do Plano de Operações Lira

**Apêndice JJ – Entrevista Estruturada ao Capitão Silveira**

**Interlocutor:** Capitão AdMil José Augusto de Sousa Silveira

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Comandante da CReabSvc de Setembro de 2009 a Setembro de 2010

**Data:** 13 de Março de 2012

**Hora:** 16h35

**Local:** Instituto de Estudos Superiores Militares

**Suporte:** Gravação Áudio

**Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”. Esta entrevista é diretamente direcionada a anteriores e atuais Comandantes de Companhia da CReabSvc familiarizados com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços, abordando os recursos humanos, recursos materiais e pressupostos de organização. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**Questões:**

**1. Os recursos humanos constituem-se como capital essencial nas Organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre os efetivos previstos pelo QOP e os que estão de facto atribuídos. Quais são as implicações que este facto tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“Nos últimos dois anos em que comande a Companhia de Reabastecimento e Serviços os efetivos rondaram aproximadamente os 60% dos aprovados. Esse efetivo traduzia, em grande parte, a inexistência do segundo Pelotão de Serviços. Para mim, mais*

*do que a percentagem dos efetivos totais, a maior dificuldade foi, sem dúvida, o número reduzido de militares com determinadas especialidades, associadas a necessárias habilitações. Nomeadamente cozinheiros, também alguns padeiros e sobretudo condutores com a categoria C+E. Estas limitações **difícultaram alguma capacidade operacional da Companhia de Reabastecimento e Serviços** porque não tínhamos militares habilitados para as diversas de equipas de alimentação que deveríamos ter, bem como as equipas de panificação e condutores habilitados para transportar determinados equipamentos. Estas foram para mim, sem dúvida, as maiores dificuldades, em que foi feito um esforço para habilitar o maior número de militares mas nem sempre foi possível”.*

**2. No que concerne à formação específica exigida para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais são as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

*“As potencialidades que posso referir relacionam-se com **a experiência adquirida na componente operacional**, nos diversos Exercícios e apoios a entidades militares e civis, bem como no apoio à formação dada aos diferentes cursos ministrados na Escola Prática dos Serviços, nomeadamente Tirocínios para Oficiais, Curso de formação de Sargentos dos Quadros Permanentes, Curso de formação de Sargentos em Regime de Contrato, bem como ao nível de Praças, como cozinheiros, padeiros, etc., mas isto reduziu-se apenas nos equipamentos existentes na Escola Prática dos Serviços. Há no entanto diversas **lacunas, nomeadamente nas unidades de purificação de água**, que apesar de constarem em Quadro Orgânico de Material não existem na Companhia de reabastecimento e Serviços. Em 2011 dois militares tiveram essa formação na Escola Prática de Engenharia, mas deveu-se ao facto de participarem no National Support Element do Battle Group, da União Europeia 2011/2012. Relativamente aos equipamentos de refrigeração, apesar dos militares saberem operar os equipamentos, denotam-se algumas lacunas em termos de manutenção. Esta área aparenta ter algumas carências, mesmo ao nível nos militares do Serviço de Material, existindo uma certa dependência das empresas civis. Em termos de equipamentos de climatização, existem poucos na EPS, mas os militares operam de forma adequada. **O transporte de mercadorias perigosas necessita de melhor aprofundamento em termos institucionais. Pelo que sei, mas não posso confirmar, o Exército está a tentar conseguir a certificação nesta área”.***

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta neste âmbito?**

*“A manutenção da Companhia, que esteja ao alcance da Secção de Manutenção da Companhia ou da própria Escola Prática, é feita. Agora o grande problema que existe é em termos de sobressalente e esta dificuldade deve-se, também, à morosidade do canal de reabastecimento. Os equipamentos existentes são de diferentes marcas e de diferentes países, pelo que, qualquer necessidade de um sobressalente está sempre associada a um longo período de espera que poderá por em causa a operacionalidade dos mesmos equipamentos”.*

**4. A CReabSvc possui uma estrutura modular. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“Se virmos a definição da nossa doutrina, nomeadamente a aplicação doutrinária do Exército 4-00 Logística, nós vemos que módulo é conjunto de equipamentos e pessoal para os operar, que cumpram determinada tarefa e com uma capacidade. Ou seja, há sempre a ideia da questão de capacidade de alterar a qualquer momento. A meu ver, e é bem visível na missão que está prevista no seu Quadro Orgânico, mas para além disso, em diferentes documentos, em que se consegue visualizar a constituição modular da Companhia de Reabastecimento e Serviços. Para mim a Companhia de Reabastecimento e Serviços é uma unidade das Forças de Apoio Geral, de cariz logístico, com grande flexibilidade, dada a sua constituição modular, vocacionada para o apoio de serviços. Em termos práticos considero que a sua aplicação é total, visto que para cumprir a sua missão e as diferentes tarefas que lhe são atribuídas são constituídos módulos com efetivos e especificidades variáveis, dependendo da tipologia do apoio. A Companhia opera sobretudo em módulos e apenas excecionalmente como Unidade pura, constituída. Portanto a sua aplicabilidade é visível, é real, e a Companhia opera, sobretudo, em termos modulares com sucesso e sem dificuldades de comando”.*

**5. De que forma é planeado o treino operacional? Qual é a sua extensão e resultados?**

*“Anualmente é elaborada uma Diretiva de treino operacional para a Companhia de Reabastecimento e Serviços. Esta diretiva contém um cronograma que contempla desde a instrução individual que cada militar tem que saber, desde Praça até ao Comandante de Companhia, depois segue-se um treino de escalão Equipa/Módulo/Secções passando depois para um treino ao nível de escalão Pelotão. Ao nível de Companhia está prevista*

*nessa diretiva um treino anual em termos de ocupação de área de atribuição da missão. É aí que a Companhia, no seu todo, consegue fazer o seu treino operacional. Esta Diretiva também tem em conta o Plano Integrado de Treino Operacional do CFT, pois a CReabSvc participa nos Exercícios nível Brigada e Exército, ao garantir a componente de reabastecimento e serviços dos Batalhões de Apoio de Serviços. Ou seja, ao garantir a Companhia de Reabastecimento e Transporte ou parte da componente de reabastecimento das Companhias de Reabastecimento e Transportes dos Batalhões de Apoio de Serviços, bem como em termos de necessidades no apoio de serviços. A Companhia, sem dúvida, em termos de treino operacional, em termos de execução de apoios e exercícios é, sem dúvida, uma Companhia com grande número de exercícios, talvez uma das subunidades com maior presença e treino efetuado, mas também sempre que pode efetua o seu próprio treino operacional ao nível interno na Escola Prática dos Serviços ou então na Carreira de tiro de Viana do Castelo. Os resultados são, na minha opinião, francamente positivos mas obviamente com capacidade para serem melhorados e incrementados”.*

**6. Da sua experiência como Comandante de Companhia, quais são para si os pontos fortes e pontos fracos que identifica na CReabSvc? Quais são as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“Como pontos fortes destaco, sem dúvida, e sempre coloquei em primeiro lugar, os recursos humanos. Para mim o grande ponto forte são os excelentes recursos humanos que esta Companhia tem, que está muito associado, também, à experiência que esses militares têm, e que se traduz, nos diferentes exercícios e apoios que fazemos, no domínio total dos equipamentos, na versatilidade que têm e, sem dúvida, coloco, sobretudo, os recursos humanos como grande ponto forte desta companhia.*

*Em termos de pontos fracos, considero a falta de alguns equipamentos que são basilares para a Companhia. Por exemplo, a Companhia tem apenas um auto tanque de água e não tem equipamentos de purificação de água. Portanto, para mim são equipamentos que põem em causa em sobremaneira o cumprimento da missão da Companhia e, também, a carência de formação especializada. Ou seja, áreas em que a formação deveria ser mais profunda. E denota-se que nessas áreas a formação não é tão profícua, eficaz ou adequada. Quando estou a falar aqui nessa formação posso referir aquilo que falamos anteriormente nomeadamente em termos de equipamentos de refrigeração, à questão da purificação da água, à questão dos combustíveis em termos de gestão de qualidade, em que existem muitas normas em termos de evolução na sociedade*



civil e que, em termos militares, estão a ser um pouco descurados. Em termos de potencialidades, penso que *esta Companhia tem tudo para se afirmar como uma Unidade de excelência em termos logísticos*, com capacidade real para apoiar as Brigadas, prestar o tal apoio adicional ao Nível de Exército e cumprir missões de interesse público. Mas para isso é preciso também algum investimento em termos de equipamentos. Relativamente a algumas vulnerabilidades, penso que *a localização a Norte do país, afastada da maior parte das Unidades do Sistema de Forças da Componente Operacional*, completamente afastada das Brigadas, penso que é uma vulnerabilidade. Depois a questão de esta Companhia estar numa Unidade que por sua vez está sob o Comando da Instrução e Doutrina. Considero que *esta Companhia, enquanto Força de Apoio Geral, devia estar sob dependência hierárquica de uma Unidade que dependesse diretamente do Comando das Forças Terrestres* porque poderá haver situações em que, apesar de se conseguir resolver qualquer desses problemas, a relação de dependência hierárquica ou dependência funcional ou, por vezes técnica, poderá colocar alguns obstáculos em termos de Companhia”.

## **7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

“Relativamente à Companhia de Reabastecimento e Serviços considero que tem feito um trabalho muito meritório em termos de Exército nos últimos anos. Tem feito um esforço muito grande em termos humanos e em termos militares para apoiar grande parte dos exercícios e apoios a entidades civis. Tem tido uma participação grande durante todo o ano com militares que passam alguns cinquenta, sessenta, setenta dias de campo, e que às vezes não é muito comparável com as outras Unidades, que por vezes se pensa que têm mais operacionalidade ou mais dias de campo. Nem sempre esta Companhia tem sido reconhecida pelo trabalho apesar de que, em todos os exercícios costuma ser, e é normal, receber sempre elogios pela forma de desempenho dos militares, mas depois não se traduz nas oportunidades em termos de participações em Missões de Apoio à Paz. Se por um lado está previsto que a capacidade da Companhia e a sua missão em termos de capacidade para apoiar os Batalhões de Apoio de Serviços, para apoiar os Batalhões no exterior, o certo é que quando é preciso preparar forças para os Teatros de Operações, os militares desta Companhia raramente são lembrados. Isto talvez pelo facto de a Companhia estar na dependência do Comando da Instrução e Doutrina e não estar na dependência do Comando das Forças Terrestres. Mas o certo é que os militares dão formação, dão instrução, participam em todos os exercícios do nível Exército e nacionais e depois não dadas as

*oportunidades. E é pena, pois deviam ser tidos em consideração. Estes militares são os que estão melhor preparados para fazer face a uma missão no Teatro de Operações, quer pelo domínio dos equipamentos quer pela experiência. Eles seriam os melhores recursos humanos para poderem representar o país. Mas por vezes, ou grande parte das vezes, eles nunca são lembrados e os militares são escolhidos de outras Unidades, ou das Unidade que fazem o aprontamento e depois chega-se a determinadas situações em que, esses próprios militares, vão ter formação à Escola Prática dos Serviços para poderem cumprir a missão. Isso para mim é pouco aceitável. Mas também reconheço que a Companhia necessita de uma formação mais especializada. Penso que o Exército talvez devesse tentar efetuar investigação em novos equipamentos da componente Logística. Os equipamentos de outros Exércitos estão muito mais modernizados e muito mais capazes. Os nossos equipamentos já estão muito desatualizados. Para além da investigação em novos equipamentos é preciso investir porque o Exército, e a Companhia neste caso concreto, não tem os equipamentos previstos no quadro orgânico. Penso que isto são alguns dos pontos que eu me lembro e que gostaria de referir”.*

**Apêndice KK – Entrevista Estruturada ao Capitão Monteiro**

**Interlocutor:** Capitão AdMil António José Rodrigues Monteiro

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Atual Comandante da CReabSvc

**Data:** 21 de Março de 2012

**Hora:** 14h45

**Local:** Companhia de Reabastecimento e Serviços

**Suporte:** Áudio

**Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”. Esta entrevista é direccionada a anteriores e atuais Comandantes de Companhia da CReabSvc familiarizados com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços, abordando os recursos humanos, recursos materiais e pressupostos de organização. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**Questões:**

**1. Os recursos humanos constituem-se como capital essencial nas Organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre os efetivos previstos pelo QOP e os que estão de facto atribuídos. Quais são as implicações que este facto tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“Ora bem, antes de mais há a dizer que o novo Quadro Orgânico foi aprovado há pouco tempo, no dia 7 de Novembro de 2011. Portanto, desde então até agora temos tentado, e já efetivamos, a reestruturação do Quadro Orgânico. Relativamente ao pessoal*

da Companhia, a grande alteração foi deixar de existir o Pelotão de Serviços e passar a existir um Pelotão de Combustíveis e Lubrificantes. Portanto, a grande dificuldade que nos salta logo à vista é no Pelotão de Serviços, constituído por três equipas de apoio, e que não as conseguimos constituir. Em termos de Quadro Orgânico está previsto que o Pelotão de Serviços poderá dar equipas às Brigadas, daí a constituição ternária. O objetivo é dar cada uma dessas equipas a uma Brigada diferente. Em Portugal temos três: a Brigada de Intervenção, a Brigada Mecanizada e a Brigada de Reação Rápida. Uma grande dificuldade é efetivamente essa, de *não termos a capacidade em termos de recursos humanos para cumprir a missão que nos está atribuída*, nomeadamente com a atribuição das equipas às Brigadas. Quanto ao Pelotão de Combustíveis as secções também não ficam completas na sua íntegra, o mesmo acontece com o Pelotão de Reabastecimento. Para além do Quadro Orgânico de Pessoal, mesmo que estivesse constituído a 100%, também teríamos o problema do material. Temos uma quantidade de material que não possuímos o que nos *impossibilita, ou limita, a nossa missão*. Fala aqui também no Quadro Orgânico que temos uma equipa de manutenção que recompleta a Secção de Manutenção da CReabTransp. Essa aí é a que está mais completa em termos de Companhia. Tudo isto *implica efetivamente que não tenhamos as capacidades que estão estabelecidas* no Quadro Orgânico.”

**2. No que concerne à formação específica exigida para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais são as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

“Nós, em termos de panificação, neste momento temos constituída uma equipa a 100%. Temos uma padaria e ainda uma contentorizada que estamos a fazer uma proposta com o intuito de a reparar, para que nos possa ajudar na parte da padaria. Contudo temos só uma equipa constituída. Do pessoal que lá está, no mínimo têm formação dois elementos nesse âmbito. Em termos de formação em refrigeração e climatização, neste momento temos o 2Sarg Fonseca, que terminou hoje o Curso de Calor e a partir de dia 2 de Maio vai frequentar o Curso de Frio. O chefe de equipa de manutenção de refrigeração e climatização ficará devidamente habilitado. Portanto, colmatamos essa lacuna. Em termos de unidade de purificação de água e de perfuração temos dois problemas. Temos a equipa de sondagem e perfuração completa. O chefe de equipa é de Engenharia. Mas temos a lacuna de não ter material para operar. Por outro lado, temos lacunas na parte da

*purificação de água na qual não temos nenhuma equipa constituída. No Pelotão de Reabastecimento temos uma secção de purificação de água, constituída por três equipas, mas não temos ninguém com essa especialidade e, para além disso, não temos material para operar. Como já disse do antecedente, estamos a fazer agora uma proposta com o objetivo de requisitar mais material para posteriormente dotarmos os nossos militares com mais formação, com o objetivo de ganharmos esta competência. Relativamente ao transporte de mercadorias perigosas, nós neste momento temos um M49, de 4.000 litros, e três M969, de 18.000 litros. Neste momento nenhum dos militares que é condutor dessas viaturas está habilitado a conduzir as mesmas. Fizemos uma proposta há pouco tempo com o objetivo de tentar colmatar esta lacuna, vamos ver no futuro se conseguimos. Em termos de limitações, a refrigeração e climatização estamos a tentar colmatar, relativamente às unidades de purificação, se formos chamados a intervir, não temos essa capacidade. Relativamente à panificação temos efetivamente, com recursos materiais limitados, dado que só temos uma equipa em funcionamento. Em termos de mercadorias perigosas, de boa forma e à portuguesa, a gente tem feito e tem desenvolvido as missões. No caso de haver algum acidente e ou uma situação mais complicada, não sei sinceramente como é que se irá resolver essa situação. Nós não temos nenhum militar com esse tipo de formação, mas estamos a tentar resolver esta lacuna. No caso de haver um acidente, mesmo o militar não tendo culpa, não poderão ser imputadas responsabilidades não tendo essa habilitação. Tendo essa habilitação poderá ser facilmente resolvido. Mas **estamos a tentar colmatar todas as lacunas**. O Quadro Orgânico é recente e estamos a tentar dar os primeiros passos para tal.”*

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta neste âmbito?**

*“Efetivamente podemos dizer que somos a Companhia ao nível nacional que tem a maior parte dos materiais de intendência. Somos muito solicitados para prestar apoios quer militares, quer civis. **O material militar é muito específico e não conseguimos arranjar sobressalentes conforme pretendemos**. Existem “casas” que detêm o monopólio deste material. O nosso material é quase todo de origem francesa, material Sert, e é material que é caro. O material e sobressalentes para este tipo de equipamentos é caro. Para além disso, estamos com dificuldade no âmbito da formação da reparação e manutenção dos equipamentos. Apesar de já termos conseguido arranjar alguns manuais*

*que nos permitem saber e tentar colmatar deficiências, com formação seríamos muito mais rápidos na recuperação das mesmas. A grande dificuldade é esta: **escassez de sobressalentes**. Tentamos fazer a requisição via canal dos sobressalentes e vamos resolvendo assim. Agora, que é difícil, é. O material é caro? É. Mas dentro das possibilidades vamos tentando arranjar. Há sempre falhas infelizmente mas vamos tentando colmatar.”*

#### **4. A CReabSvc possui uma estrutura modular. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“Nós ainda não tivemos a possibilidade de a testar com o novo Quadro Orgânico. Desde logo nos salta à vista nos faltar pessoal para completar todas as possibilidades e todas as capacidades que estão descritas em termos de Quadro Orgânico. Realizável deverá ser. Com meios materiais e humanos suficientes conseguiríamos realizar. Agora **com as limitações que neste momento temos, acho um pouco difícil**. Se as três Brigadas pretenderem fazer um exercício ao mesmo tempo, não teremos hipóteses de o fazer. Organicamente temos cento e trinta e sete Praças no Quadro Orgânico, mas na realidade só cá estão setenta e quatro todos os dias. Portanto, neste momento estamos praticamente com metade do que seria necessário. Faltam-nos os meios materiais e os meios humanos para poder constituir as equipas. **Neste momento a CReabSvc só é capaz de apoiar uma das Brigadas**. Até porque temos uma limitação, o Pelotão de Combustíveis é dado na totalidade a uma das Brigadas, quando requisitado. No caso de as três Brigadas estarem a operar todas ao mesmo tempo, o Pelotão não se pode dividir. E depois temos a mesma situação nas equipas do Pelotão de Serviços.”*

#### **5. De que forma é planeado o treino operacional? Qual é a sua extensão e resultados?**

*“Nós neste momento, devido à dificuldade que o país está a atravessar, e que as orças Armadas não são alheias, **o treino operacional da CReabSvc está limitado ou quase inexistente**. Tinha a ideia de fazer exercícios para habilitar o pessoal, conferindo mais valências. Não podemos fazer semanas de campo porque isso envolve verbas e, portanto, complica o treino. Naquilo que é nossa competência, nomeadamente dar formação na área dos materiais, estamo-lo a fazer. Serve para relembrar conceitos e para ter permanentemente o pessoal apto a operar qualquer tipo de material. A Companhia reúne-se e um dos graduados dá formação no âmbito de todo o material. Todos assistem e têm prática naquele material. Isto para que, no caso de ser necessário avançar para apoios civis ou militares, nós consigamos estar aptos a prestar esse apoio com qualquer militar.*

*Em termos de treino operacional, se calhar o que fará mais sentido é os Pelotões, as Secções e as equipas que estão atribuídas se deslocarem às Brigadas e realizarem lá treino operacional devidamente enquadrados. Nós vamos fazendo o treino operacional com o objetivo de não hipotecar verbas e o Orçamento da Unidade. Nesta primeira fase estamos a dar formação na área dos materiais a todo o pessoal. É necessário este constante cuidado porque há bastante rotatividade nas nossas Praças. Uns vão para outra unidade, outros entram, outros terminam contrato. Portanto, para nivelar a Companhia em termos de conhecimento estamos a dar este tipo de formação. Para além disto, e após terminar esta formação que eu julgo que é essencial, no âmbito de operar os materiais, vamos iniciar a instrução militar propriamente dita, com TIC, ATR, topografia, transmissões. Vamos começar em meados de Abril esse tipo de formação com objetivo de quando for necessário empenhar o pessoal, estarem todos ao mesmo nível e irem melhor preparados. Temos bons resultados com esta formação. O pessoal é experiente. Para qualquer apoio que a gente vá temos sempre o melhor feedback porque a Companhia comporta-se de uma boa forma e, portanto, os resultados têm sido bons. E ao iniciar a formação pela parte dos materiais, que é a nossa maior apetência e que mais ninguém tem, tem em vista preparar os militares para o caso de termos de avançar por um apoio e presta-lo da melhor forma, com a nossa sabedoria, e sempre com limitações. Mas temos tido bons resultados com este tipo de formação. O pessoal também já é experiente, faz vários apoios por ano. O que interessa aqui é a componente teórica, a parte prática o pessoal desenvolve com a realização dos apoios, e até mesmo aqui internamente, na medida em que nos for possível.”*

**6. Da sua experiência como Comandante de Companhia, quais são para si os pontos fortes e pontos fracos que identifica na CReabSvc? Quais são as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“Em termos de pontos fortes julgo que as nossas competências técnicas e a experiência toda que temos em apoios militares e civis é o mais sonante. Em termos de pontos fracos, pauta-se por não termos o quadro orgânico a 100%. Coloca-nos limitações no apoio. Outro ponto fraco é ao nível da formação específica exigida que falamos anteriormente. Ou seja, falta de pessoal e de pessoal qualificado. Temos a grande potencialidade de prestarmos apoios civis, o que permite divulgação de certa forma da nossa atividade, bem como a participação nas OMIP. Vulnerabilidades encontro ao nível do registo de sepulturas, não só nós na Companhia de Reabastecimento e Serviços mas*

*todo o Exército, das quais não temos capacidade de resposta pois não existe formação nessa área. Temos equipa constituída mas sem formação. Apenas os Estados Unidos da América possuem e dão formação nessa área, dada a experiência que têm. É necessário estabelecer procedimentos ao nível do Exército.”*

**7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Não. Fomos falando do essencial, das limitações em termos de material e de pessoal. O essencial foi dito.”*



**Apêndice LL – Entrevista Estruturada ao Tenente Coronel Claro**

**Interlocutor:** Tenente Coronel AdMil Carlos Manuel Pato Fernandes Claro

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Atual Comandante do Batalhão de Serviços e Apoio à Formação

**Data:** 22 de Março de 2012

**Hora:** 14h30

**Suporte:** Via Correio Eletrónico

**Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”. Esta entrevista é direcionada ao atual Comandante do Batalhão de Serviços e Apoio à Formação, que está familiarizado com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto de um interlocutor privilegiado na temática do apoio de serviços, abordando os recursos humanos, recursos materiais e pressupostos de organização. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**Questões:**

**1. Os recursos humanos constituem-se como capital essencial nas Organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre os efetivos previstos pelo QOP e os que estão de facto atribuídos. Quais são as implicações que este facto tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“A CReabSvc não tem sido solicitada para atuar como uma Companhia de Apoio Geral, nem como fazendo parte da CReabTransp do BApSvc de uma Brigada. Os exercícios em que toma parte ou apoia e os apoios militares e civis utilizam módulos ou*

partes da Companhia. *Nenhum pedido de apoio foi recusado ou indeferido por motivo de falta de pessoal. O mesmo não se poderá dizer do material.*”

**2. No que concerne à formação específica exigida para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais são as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

*“Em áreas específicas de atuação e emprego dos nossos militares tenta-se incluir militares da Companhia nos diversos cursos existentes. Nem sempre é fácil efetuar essa inclusão porque os cursos são do Exército, interessam a muitos militares e UEO, os cursos têm vindo a diminuir não só por medidas de contenção orçamental, mas também na procura da rentabilização dos militares habilitados. Neste último aspeto ainda há muito caminho a percorrer pelo Exército. Os militares habilitados proporcionam formação em regime de contexto de trabalho, procurando habilitar outros militares para funções que não requeiram a certificação. Para um padeiro poderá bastar um pouco de prática, mas para um condutor a prática já não serve. O transporte de mercadorias perigosas constitui atualmente uma vulnerabilidade, pois o Exército não tem esse curso. Junto da Direção de Formação da EPS (EPR para a área dos cursos de condução) já foi manifestada essa preocupação, decorrendo diligências no sentido de se efetuar. Outra vulnerabilidade prende-se com a ausência de material. Não adianta formar pessoal se não dispormos de material e se não efetivamente empregar, como é o caso das unidades de perfuração e purificação de água, que não dispomos.”*

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta neste âmbito?**

*“Por norma, as entidades apoiadas suportam os custos com a reparação dos equipamentos se a anomalia decorrer do apoio. No entanto, outras surgem não diretamente imputáveis aos apoios, mas decorrentes das ações de formação e da própria manutenção efetuada, em que se vislumbram deficiências anteriormente não detetadas. Neste caso os encargos são imputáveis à Escola, havendo dificuldade em termos orçamentais pois é necessário gerir prioridades. Acresce o facto de alguns dos componentes terem que ser fornecidos pela marca, tornando-se um processo demorado e oneroso, não obstante a preciosa e dedicada colaboração da DMT do Comando da*

*Logística. Acresce o facto de a CReabSvc ser deficitária em praticamente todos os materiais e não haver perspectiva de fornecimento. Para apoios de pequena e média dimensão existe capacidade. Se forem convocadas as forças integrantes da CReabTransp dos BApSvc das Brigadas, não existe a mínima capacidade de resposta. Será que os QOM estão desajustados da realidade?”*

#### **4. A CReabSvc possui uma estrutura modular. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“O Exército ainda não sabe bem o que é a estrutura modular e a sua empregabilidade. Se este conceito estiver subjacente aos pedidos de apoio, em que são solicitados meios materiais, **então estamos a cumprir**. No entanto, os pedidos incidem sobre os meios materiais (um atrelado latrinas, um atrelado de banhos, 20 tendas, etc.). Nenhum pedido incide sobre o módulo X, constituem-se destacamentos de apoio ou equipas para operar os materiais solicitados. Sinceramente, ao nível da CReabSvc, não vislumbro diferença entre o que era efetuado anteriormente e após a introdução deste conceito. Percebo a sua intenção, compreendo a organização e o conceito, mas neste caso concreto não tem sido aplicado, em particular nas FND. **A Companhia está organizada e preparada para responder no âmbito da aplicação deste conceito, se solicitado.**”*

#### **5. De que forma é planeado o treino operacional? Qual é a sua extensão e resultados?**

*“Segundo o **Plano de Instrução e Treino Operacional (PITOP)** emanado pelo CFT, as Forças de Apoio Geral (FAG) da Componente Operacional do Sistema de Forças (COSF) do Exército não realizam exercícios de treino operacional. Estas Forças integram os exercícios levados a cabo pelas Brigadas, quando solicitado. Por outro lado, no caso específico da CReabSvc, **as atividades de treino operacional aparecem no Plano de Atividades da Escola** como sendo não financiadas, isto é, na prática não existe dotação orçamental própria para gastos com a atividade operacional. O Treino operacional envolve três vertentes: a Técnica, a Tática e a Física. A componente técnica é amplamente treinada na execução dos diversos apoios, nas ações de formação ministradas aos diferentes cursos do Plano de Formação Anual (PFA), e também em algumas ações de formação internas da Companhia quer integradas nas operações de manutenção quer para integração de elementos novos. A componente física é efetuada regularmente. A componente tática desdobra-se em teoria e prática. Enquanto subunidade aquartelada o treino tático incide basicamente sobre a teoria, onde são ministradas aulas sobre as diversas áreas de instrução (TIC, TOP, ARM, etc.). A componente prática tática, conforme*

*instruções do escalão superior, seria treinada nos referidos exercícios mais abrangentes, o que, diga-se de passagem, têm sido reduzidos no que respeita à possibilidade de treino por parte dos militares desta Companhia. Ao nosso nível, e dentro das possibilidades, proporcionamos o treino necessário para que possam cumprir a sua missão, estando integrado num programa de treino operacional inscrito num horário específico. Nunca foram apontados pelas entidades apoiadas quaisquer lacunas ou falhas que se possam relacionar diretamente com este aspeto, antes pelo contrário.”*

**6. Da sua experiência como Comandante do BSAF, quais são os pontos fortes e pontos fracos que identifica na CReabSvc? Quais são as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“Irei tecer algumas abordagens sobre diferentes aspetos que irão ao encontro do solicitado, embora não responda de forma sucinta e sistematizada à questão.*

*A Escola não consegue ver aquartelada uma Companhia operacional. Como tal, existe a tendência ou tentação de os militares que integram a CReabSvc terem que desempenhar funções em prol da Unidade. Nada de estranho nesta medida, não fosse o facto de os militares estarem permanentemente a desempenhar funções noutras Secções, desde oficiais, sargentos e praças, estando somente nomeados em QOP da CReabSvc para preenchimento. Tem um núcleo de pessoal efetivo que vai dando para a prestação dos apoios solicitados, até que seja solicitado o re completamento/reforço da CReabTransp/BAPSvc da Brigada. O QOP da CReabSvc foi aprovado em 07Nov2011 e rompe com a filosofia que vinha do antecedente. Grosso modo as principais alterações surgem ao nível da composição (surgiu o Pel CombLubr em substituição de um Pelotão de Serviços), com reflexo nos QOP e QOM (diminuição de meios humanos e substituição de meios materiais), e sobretudo com o seu emprego. A CReabSvc não é empregue como unidade constituída, contrariamente ao que era do antecedente. Isto tem implicações no treino operacional. O comandante da Companhia só a comanda enquanto estiver aquartelada. Decorrente da sua missão, ela fornece o Pel CombLubr e praticamente o Pel Reab para constituir a CReabTransp/BAPSvc da Brigada, reforça a Brigada com o Pel Svc Camp e cede parte da Sec Man para a CMan/BAPSvc. Quando empregue na sua globalidade o Comando da Companhia vê-se esvaziado de meios, nem sequer ele próprio é empregue, como vinha do antecedente em que assumia o comando da CReabTransp/BAPSvc. Verificou-se um incremento significativo de Sargentos Ajudantes em funções que, na minha opinião, rompem também com filosofia anterior e não dignifica*

*a carreira. Não é crível que um militar com este posto se sinta confortável como sargento de pelotão e chefe de secção, e ainda estarem dois no comando da Companhia, um adjunto do outro. A ausência de material prejudica o desempenho e o treino. Algum do material constante no QOM nem existe no Exército Português (p. ex. os autotanques de água e combustível, o material de perfuração para captação de água). Vamos ver qual o impacto no fornecimento destes meios materiais em falta derivados deste novo QO, e sobretudo quando a CReabSvc tiver que integrar a CReabTransp/BApSvc e ficar aquém do que era expetável. Quanto ao pessoal, e em aditamento ao já referi anteriormente, o escalão superior definiu como prioridade o encargo operacional. Na prática, e como já referi, os militares são nomeados para preencher QOP mas trabalham noutra sítio. Mais grave no meu entender é a Companhia de Comando e Serviços estar praticamente a 100% em praças e a CReabSvc estar a 54% (74 em 137). Por último não poderia deixar passar em claro que os militares da CReabSvc são especialistas nas suas funções, apoiam no que for solicitado, incluindo os exercícios de aprontamento das Forças Nacionais Destacadas, e são raros os militares que integram estas forças. Para cúmulo ministramos instrução ou formação aos militares que integram as FND em valências da CReabSvc e em que existem especialistas aptos a desempenhar a função sem qualquer custo acrescido”*

## **7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Estou ao dispor para esclarecimento de dúvidas.”*

**Apêndice MM – Entrevista Estruturada ao Tenente Carvalho**

**Interlocutor:** Tenente AdMil Domingos Viriato Pereira de Carvalho

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Comandante Pelotão de Serviços de Outubro de 2009 a Outubro 2010

**Data:** 23 de Março de 2012

**Hora:** 11h30

**Local:** CReabSvc

**Suporte:** Áudio

**Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”. Esta entrevista é direcionada a anteriores e atuais Comandantes de Pelotão da CReabSvc familiarizados com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços, abordando os recursos humanos, recursos materiais e pressupostos de organização. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**Questões:**

**1. Os recursos humanos constituem-se como capital essencial nas Organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre os efetivos previstos pelo QOP e os que estão de facto atribuídos. Quais as implicações que este facto tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“A este nível, esta é a realidade do Exército. Na Academia enquanto alunos não temos essa perceção porque parece-nos tudo um mar de rosas. Mas a realidade é outra. Ao nível de efetivos no Exército estamos por volta dos 50%, e a Companhia não é exceção,*

que neste momento anda pouco acima dos 50%. *Naturalmente isso tem implicações no cumprimento da missão.* Temos de nomear mais vezes pessoal para realizar mais missões. Não podemos andar a flexibilizar. No entanto, o que acontece é que a dinâmica que é inculcada ao nível dos Pelotões e aquilo que fazemos com que as Praças sintam é que aquilo é um dever delas e dão aquilo tudo que têm para a missão como se não faltasse ninguém. E o que se verifica no final dos exercícios e apoios é que toda a gente dá os parabéns e não se sentem a falta de pessoal porque toda a gente dá o máximo.”

**2. No que concerne à formação específica exigida para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

“Todas as áreas que sugeres aqui são vulnerabilidades para nós naturalmente. Neste momento estamos em melhor posição aqui ao nível da formação em refrigeração e climatização, que temos um graduado que frequentou um *Curso de Frio* e agora irá frequentar um *Curso de Calor*. Ou seja, ao nível desta área estamos a evoluir, *mas ao nível das Praças não há qualquer tipo de formação*. Unidades de *purificação de água*, houve elementos que estiveram no NSE (National Support Element) e tiveram formação para operar este tipo de unidades, são *apenas duas militares no caso*. Todo o resto não tem nem formação nem equipamentos para operar. Estamos a tratar agora de uma proposta de material para ver se conseguimos trazer para a Companhia material que depois dê para utilizar e aplicar. Quanto ao *transporte de mercadorias perigosas*, aqui a Escola já deu formação há uns tempos atrás, *atualmente não está a acontecer*. Naturalmente é algo que é perigoso para nós pois havendo um acidente no meio civil nós não temos como nos safar disso. Apenas temos possibilidade de dizer que temos condutores que conduzem as viaturas, nada mais. Quanto a potencialidade, temos pessoal com formação em panificação, formação ao nível da confeção de refeições. *Temos ainda outro tipo de formação que é feita sob o conceito “on the job training”, aprendendo mexendo nos equipamentos*. Não foi dada formação pela Sert, empresa que nos vendeu os equipamentos de campanha que dispomos. E este tipo de formação se calhar é aquela mais importante porque efetivamente em missões de apoio, essa formação é que é importante. O pessoal consegue resolver todo o tipo de problemas ao nível técnico. Se houver erros nos equipamentos, os militares estão mais que aptos para resolver esse problema. A esse nível estamos perfeitamente à vontade.”

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta neste âmbito?**

*“O Quadro Orgânico da Companhia tem uma determinada componente de material que foi prevista para o desempenho de funções operacionais, ligadas às operações normais do Exército: treino operacional e missões do âmbito operacional. No entanto, esses mesmos meios são empenhados em missões de apoio civil, nas OMIP ou de interesse público. **Um coisa que foi concebida só par ao âmbito militar, estares a empenha-los em mais missões, isso vai provocar mais desgaste.** No caso, os equipamentos que maior desgaste sofrem são: a padaria de campanha (só temos um equipamento), latrinas de campanha (são requisitadas para apoio a provas de orientação, para o treino militar todo, para o apoio de serviços em campanha). Esses equipamentos nem sempre são operados pela Companhia, muitas vezes são operados por pessoas que não têm o know how técnico capaz de os operar da melhor maneira. E isso obviamente causa desgaste em alguns equipamentos. Os banhos de campanha também são muito solicitados, geram algumas avarias, mas penso que os que criam mais dificuldades em manter são as latrinas e a padaria de campanha, pois são solicitadas mais vezes e, no caso da padaria, é apenas uma. Ou seja, são solicitados e não há qualquer hipótese de submeter outro equipamento para desempenhar essa missão. Para fazer face a qualquer avaria que surja de uma missão há um procedimento interno. Imagina que vamos apoiar o dia do Exército e levamos a padaria e que tem um problema qualquer. Os militares quando chegam desse apoio, elaboram um relatório referente a esse apoio onde constam as avarias com os equipamentos, os consumos, quem foi apoiar. Essas avarias ficam registadas e em anexo segue uma participação da tal avaria. Essa participação vai dar origem a uma ordem de trabalho interna, isto é, interna da Companhia. Posteriormente, a Companhia, que tem uma secção de manutenção, vai verificar se consegue resolver a avaria ou não. Se não conseguir, elabora uma ordem de trabalho da Escola. **Este processo é moroso.** Só neste exemplo já nos estamos a deparar com três entidades a intervir: a entidade que teve a avaria, a secção de manutenção da Companhia e depois a secção de manutenção da Escola. A Escola também **está limitada e muitas vezes não consegue reparar essa avaria por meios próprios**, tendo que elaborar um PAR (pedido de autorização de reparação). As peças destes equipamentos são muito caras. O que acontece muitas vezes é que as reparações são aceites mas as peças colocadas não são materiais de fábrica. E,*



*naturalmente, as capacidades vão ser diferentes a operar e mais tarde terás novos problemas.”*

#### **4. A CReabSvc possui uma estrutura modular. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“Dizem que a Companhia possui uma estrutura modular, mas na realidade ela possui uma estrutura normal, semelhante a uma de Infantaria. Agora, o que nós podemos desenvolver, e com as equipas de apoio conseguimos desenvolver isoladamente, são atividades que o pessoal de Infantaria não consegue desenvolver, isso é verdade. O Pelotão de Serviços tem várias secções: alimentação; lavandaria, banhos e latrinas; panificação; alojamento; e funerais e registo de sepulturas. Estas secções que prestam apoio de serviços são como a estrutura de um Pelotão de Infantaria, só que essas secções trabalham todas para um objetivo, ou seja, no final será, por exemplo, manter uma zona livre de inimigo, todas terão essa função. As secções do Pelotão de Serviços têm missões diferentes, como confeccionar alimentação, providenciar banhos ao pessoal, meios para o pessoal fazer as necessidades de carácter fisiológico, tratamento da roupa, fornecem capacidade de alojamento e produção de bens relacionados com o pão. Todas as secções têm uma missão diferente que no final proporcionam comodidade e conforto às tropas que realizam outras tarefas, como as de Infantaria. Ou seja, nós proporcionamos todos estes serviços e, de facto, estas secções podem atuar sozinhas. Uma equipa de alimentação no National Support Element, que foi onde eu estive, conseguia apoiar cerca de quatrocentas pessoas, o que é muita gente. *Estas secções podem apoiar em locais efetivamente distintos três batalhões.* E a isto é que se chama a modularidade. Ou seja, não precisam de estar a trabalhar juntas para conseguir isso. *E dependendo do efetivo a apoiar conseguimos apoiar em três Teatros de Operações distintos.* A Companhia consegue sempre cumprir três ou mais missões ao mesmo tempo dependendo das tarefas e efetivos a apoiar. Imagina que uma missão seria apenas ao nível da confeção de pão, outra ao nível de confeção de alimentação, outra ao nível de alojamento. Aqui temos várias missões e *temos capacidades para realizar todas em simultâneo, desde que não sejam sobrepostas*, ou seja, duas ou três missões iguais, conseguimos sempre apoiar-las. E até pode acontecer de serem iguais, mas como ficam abaixo das capacidades da Companhia, podemos realiza-las na mesma. O que interessa é o tipo de missão que nos é dada e o efetivo a apoiar. É necessário analisar e ver se temos capacidade para tal. E depois da análise dizemos se temos capacidade ou não para apoiar.”*

## 5. De que forma é planeado o treino operacional? Qual a sua extensão e resultados?

*“Normalmente o Exército produz todos os anos um calendário de treino operacional, onde constam os exercícios que pretende ver realizados. Nos últimos anos houve o projeto do Battle Group, no qual Portugal era a cabeça, e ainda tinha tropas francesas, espanholas e italianas. Para este projeto surgiu um plano de treino operacional, que não somos nós que desenvolvemos na Companhia, vem do CFT das Brigadas, no caso, da Brigada de Intervenção, onde constava todas as Unidades que faziam parte do Battle Group. A CReabSvc também fazia parte deste Battle Group com dois módulos, um de reabastecimento e outro de serviços de campanha do National Support Element. Estes módulos serviam para apoiar apenas o contingente português. Depois de chegar esse calendário aqui à Escola, esta elabora também o seu plano de treino. Posteriormente difunde o seu plano de treino para a Unidade toda, enumerando o que cada subunidade deve fazer. Só quando chega a nós estes documentos é que nós, Companhia de Reabastecimento e Serviços, podemos realizar o nosso treino operacional. Quanto à extensão é a todo o Exército, cada subunidade é apenas uma peça. Aqui na Companhia, depois de receber o planeamento, são criados horários, são elencadas necessidades de material, são nomeados formadores para dar esta formação, etc. No plano vem tudo vertido. Esta extensão que me estás a questionar passar por basicamente dar vida ao plano. É como seja uma ordem em que é dito “cumpra-se”. Se lá constar formação em equipamentos de campanha, nós damos essa formação. Se constar fazer um exercício apenas da Companhia, este será executado. Atualmente ao nível de treino só estamos a dar formação teórica, dadas as limitações de cateter financeiro. Aqui a Companhia aprende sempre muito com os vários apoios que faz. E cada apoio ou exercício que é solicitado, na qual a Companhia participa de forma ativa, é aproveitado para treino operacional. Ou seja, estes apoios são todos, no seu conjunto e ao nível prático, que temos como treino. A CReabSvc não vai para os exercícios viver uma ilusão, fazer de conta que existe inimigo, mas apoia na realidade os elementos que estão a treinar. Em todos os apoios e exercícios que eu fui, nunca houve queixa alguma dos elementos da CReabSvc e, inclusive, muitas vezes chegam aqui à Escola referências elogiosas aos militares desta Companhia que participaram nos exercícios e apoios. As entidades às quais prestamos apoio ficam sempre satisfeitas.*

**6. Da sua experiência como Comandante de Pelotão, quais são para si os prontos fortes e pontos fracos da CReabSvc? Quais as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“O espírito da Companhia é, sem dúvida, um ponto forte. Aquilo que os graduados conseguem transmitir à Companhia, o sentimento de pertença, leva-os a atuar de forma diferente dos outros militares. Esta Companhia tem um espírito interno que funciona quase como uma irmandade. Há laços de amizade, afeto, que nos ligam. O pessoal passa muito tempo fora em exercício, vinte e quatro horas sob vinte e quatro horas em vida conjunta, que depois nos confere uma relação para além da relação militar. Não é puramente uma relação profissional. O ponto forte são os recursos humanos e a ligação entre eles. Como ponto fraco, a formação naturalmente. Tem havido pedidos de formação por parte da Companhia mas por uma questão de disponibilidade de verbas, não tem sido atendida. Por exemplo, cursos de condução C e C+E. Mas vamos tentando obedecer à lista de prioridades. Outro ponto fraco é ao nível dos equipamentos. São bons mas como são solicitados equipamentos por parte de outras unidades, e juntamente não vão militares para os operar, estas não têm o know how para os operar. Isso leva a maior desgaste. E como o pessoal não os sabe operar da melhor maneira, por vezes vêm em estado deplorável. A grande potencialidade é, se a Companhia estiver composta em termos de material e pessoal, pode ser muito útil para o país e para a Nação em estados de calamidade pública, dadas as nossas capacidade em fornecer alimentação, alojamento, etc. Ao nível de apoio de serviços, que é aquele que eu estou mais à vontade para falar porque fui Comandante de Pelotão de Serviços, temos capacidade para conferir comodidade e apoio logístico. Ao nível de apoio de serviços nós conseguimos fazer muita coisa naturalmente, no entanto por vezes as missões que nos são atribuídas estão para além da nossa capacidade de resposta. Não conseguimos fazer o que nos pedem. Poderíamos fazer mais se nos conferissem maior capacidade.”*

**7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Tentei falar de tudo que também que questionei quando cá cheguei. E penso que conseguimos ver toda a informação que necessitavas para o teu trabalho. Se entretanto surgirem dúvidas, estou à disposição para esclarece-las.”*

**Apêndice NN – Entrevista Estruturada ao 1Sargento Ribeiro**

**Interlocutor:** 1Sargento de Engenharia Paulo José Ribeiro

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Chefe da Equipa de Sondagem e Perfuração de Pontos de Água do Pelotão de Reabastecimento

**Data:** 27 de Março de 2012

**Hora:** 15h47

**Suporte:** Via Correio Eletrónico

**Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”. Esta entrevista é direcionada a atuais Sargentos da CReabSvc familiarizados com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão, sendo, por isso, interlocutores privilegiados no tema de apoio de serviços. Os assuntos a abordar dizem respeito aos recursos humanos, aos recursos materiais e à tipologia da organização da Companhia. O objetivo geral da pesquisa é relacionar estes temas com a capacidade de resposta da CReabSvc às missões logísticas para as quais é solicitada. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse intuito, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**Questões:**

**1. Os recursos humanos são essenciais em todas as Organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre os efetivos previstos pelo QOP e os que estão de facto atribuídos. Quais são as implicações que este facto tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“A a missão da CReabSvc é garantir serviços de Campanha às forças empenhadas em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional. À ordem reforçar/recompletar a Companhia de Reabastecimento e Transporte do Batalhão de*

*Apoio de Serviços orgânico de uma Brigada de acordo com o seu Quadro Orgânico. Verifica-se uma certa deficiência a nível de QOP, ressaltando-se a falta de qualquer elemento nas três equipas de purificação de água existentes no Pelotão de Reabastecimento, a baixa percentagem de militares no mesmo Pelotão (cerca de 49%) e principalmente a falta de praças no cômputo geral da CReabSvc (57%). Sou apologista de que quantidade não é sinónimo de qualidade, mas, na realidade da companhia e se formos a olhar para a sua missão a quantidade torna-se necessária uma vez que na sua projeção, iria acarretar uma sobrecarga de tarefas / “desdobramentos” por parte de diversos militares, não só desempenhando a sua função assim como outras mais ou menos compatíveis com o seu real desempenho. Se formos a olhar para a realidade do nosso Exército assim como à realidade da CReabSvc, neste momento e por força do grande esforço orçamental, retirando uma elevada fatia do bolo dos três ramos das forças armadas, o efetivo acaba por se adequar à realidade.”*

**2. No que diz respeito à formação específica exigida para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais são as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

*“Denota-se uma elevada falta de formação dos militares para desempenhar as mais variadas funções que lhes estão atribuídas em quadro orgânico, não só a nível da categoria de praças sendo esta a principal lacuna, mas também a nível da categoria de Sargentos em determinadas áreas, chamando a atenção para a não existência de sargentos com formação de climatização e para a sondagem e perfuração de pontos de água. Tudo isto é colmatado pela vontade e saber aplicadas por parte dum elevado número de militares que por sua iniciativa vão aprendendo e adquirindo diversas valências a nível dos diversos equipamentos orgânicos da CReabSvc.”*

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrentam na gestão desses equipamentos?**

*“Na atualidade e na experiência adquirida nos últimos 4 anos e meio de CReabSvc, denoto que nos últimos meses houve uma drástica diminuição de apoios militares e civis assim como um menor empenho de meios em exercícios militares, isto deve-se a diversos fatores, ressaltando, o forte aperto orçamental a que várias unidades*

*estão sujeitas assim como diversas entidades civis, daí advém uma diminuição de gastos e por consequência um menor saída e desgaste dos nossos equipamentos. Não há muito tempo, os diversos equipamentos da CReabSvc não chegavam a entrar em parque para manutenção seguindo de imediato para um próximo exercício ou apoio, tudo isto, implicava um grande desgaste do material e por consequência a sua inoperacionalidade, fator este que tem relação direta com a não atribuição dos equipamentos na sua totalidade em termos de quadro orgânico de material”.*

**4. A CReabSvc possui uma estrutura modular, que lhe permite formar equipas de apoio de serviços e apoiar várias Unidades em simultâneo. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“Durante a minha permanência de CReabSvc penso que nunca foi necessário avançar mais que duas equipas em simultâneo, mas se porventura isso viesse a acontecer, a missão iria decorrer conforme planeada devido à polivalência que se verifica nos militares da companhia, uma vez que possuem conhecimentos não somente numa área assim como em muitas outras.”*

**5. De que forma se realiza o treino operacional na CReabSvc? Acha suficiente para cumprir os objetivos?**

*“No transato ano a CReabSvc foi alvo de uma CREVAL, tudo isto teve implicações a nível de treino operacional dos militares da companhia, verificava-se que todos tinham grandes capacidades para operar os mais diversos equipamentos, mas na componente operacional existiam diversas lacunas a serem trabalhadas. Tornava-se difícil, visto ser complicado ter o efetivo da companhia em permanência por um período mais alargado, por inerência dos diversos apoios e exercícios em que os militares estavam empenhados, nos exercícios das Brigadas de Intervenção e Mecanizada os militares punham em prática alguns conhecimentos, mas sem formação verificava-se certas lacunas. Nos últimos meses, tem-se posto em prática algumas formações para colmatar certas falhas a nível operacional.”*

**6. Da sua experiência como Sargento na CReabSvc, quais são para si os pontos fortes e pontos fracos da CReabSvc? Quais as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“Um ponto forte que verifico na CReabSvc é o **espírito de missão incutido nos militares que compõe a companhia**, o ponto fraco e porque também existem, costumo dizer que são as adversidades que nos fazem crescer, é a falta de empenho em exercícios e apoios que se tem verificado nos últimos tempos, o que leva, à execução de determinadas tarefas que não se adequam à real missão da CReabSvc”.*

**7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Finda as minhas respostas venho acrescentar mais um ponto que me leva a salientar que o militar não foi criado para um único fim, mas sim para vários verificando-se isso na CReabSvc, onde o militar que sabe operar com a tenda, também sabe operar com a latrina, com os banhos assim como pegar na espingarda automática G-3 e efetuar a defesa do seu perímetro”.*

## Apêndice OO – Entrevista Estruturada à 2Sargento Gonçalves

**Interlocutor:** 2Sargento de AdMil Sandra Cristina Azevedo Gonçalves

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Chefe da 1ª Equipa de Alimentação do Pelotão de Serviços

**Data:** 4 de Abril de 2012

**Hora:** 15h51

**Suporte:** Via Correio Eletrónico

### Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”. Esta entrevista é direcionada a atuais Sargentos da CReabSvc familiarizados com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão, sendo, por isso, interlocutores privilegiados no tema de apoio de serviços. Os assuntos a abordar dizem respeito aos recursos humanos, aos recursos materiais e à tipologia da organização da Companhia. O objetivo geral da pesquisa é relacionar estes temas com a capacidade de resposta da CReabSvc às missões logísticas para as quais é solicitada. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse intuito, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**1. Os recursos humanos são essenciais em todas as Organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre os efetivos previstos pelo QOP e os que estão de facto atribuídos. Quais são as implicações que este facto tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“O facto de haver uma grande discrepância entre os efetivos previstos pelo QOP e os que estão de facto atribuídos traz implicações na medida em que há acumulação de funções, quer de praças quer de graduados, o que consequentemente origina menor especialização nas diversas áreas. Mesmo com acumulação de funções não se consegue preencher o QOP pelo que não se pode empenhar no seu todo. [Para a realidade que hoje](#)*



*vivemos, em que os apoios e os exercícios são cada vez menos pelos custos que estes implicam, o efetivo da CReabSvc tem-se mostrado suficiente.”*

**2. No que diz respeito à formação específica exigida para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais são as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

*“As vulnerabilidades, no que diz respeito à formação específica exigida, incidem sobre a manutenção dos equipamentos, nomeadamente dos queimadores dos atrelados SERT que é inexistente. Em relação à Panificação temos neste momento 3 Cabos com esta formação mas este curso deixou de ser ministrado pelo que dentro de aproximadamente 2 anos não teremos ninguém com esta formação. A carta ADR para transporte de mercadorias perigosas deixou de ser ministrada desde que a Escola Prática de Transportes fechou pelo que também não temos ninguém com esta formação. A maior parte das valências que se vão adquirindo conseguem-se através de pessoal mais interessado, que tenta aprender por si e através da experiência que vão adquirindo ao ter que resolver problemas inesperados sem pessoal especializado para ajudar.”*

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrentam na gestão desses equipamentos?**

*“Fruto dos vários apoios e exercícios que se efetuam, realmente o equipamento sofre desgaste e é necessário adquirir sobressalentes, os quais são específicos, bastante caros e raramente ou nunca fornecidos, o que dificulta muito manter a operacionalidade dos mesmos. Neste momento e como já foi referido, o número de apoios e exercícios tem vindo a diminuir, mas em tempos o equipamento chegava de um exercício e arrancava logo para outro, o que não dava tempo para fazer a devida manutenção. Daí pequenos problemas acabaram por se agravar tornando-se mais difícil a sua reparação.”*

**4. A CReabSvc possui uma estrutura modular, que lhe permite formar equipas de apoio de serviços e apoiar várias Unidades em simultâneo. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“A estrutura é realizável dependendo da dimensão do apoio. Com o efetivo a 100% é possível apoiar, a nível do Pelotão de Serviços com 3 equipas de cada Secção em simultâneo. Mas com o efetivo atual apenas conseguimos projetar uma equipa de cada.”*

**5. De que forma se realiza o treino operacional na CReabSvc? Acha suficiente para cumprir os objetivos?**

*“Existe formação a nível do funcionamento e colocar pronto a operar os equipamentos e existe treino físico duas vezes por semana. Devido à falta de pessoal na Unidade, grande parte dos militares atribuídos à CReabSvc estão a desempenhar funções nas Secções de Estado-Maior e noutros locais que se encontravam desguarnecidos. Fruto desta situação, os militares em questão deixam de ter contacto diário com os equipamentos o que leva a falta de experiência e prática.”*

**6. Da sua experiência como Sargento na CReabSvc, quais são para si os pontos fortes e pontos fracos da CReabSvc? Quais as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“Em relação a pontos fortes, destaco o espírito de camaradagem e entre ajuda que se fomenta com a frequente disponibilidade que se tem que ter para participar nos diversos apoios e exercícios. As vulnerabilidades como já referidas são o efetivo e a formação específica nalgumas áreas.”*

**7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Ainda estamos em reestruturação pelo que ainda é prematuro fazer uma análise do novo QOP estando em fase de transição e ainda muitas mudanças se estão a verificar.”*

**Apêndice PP – Entrevista Estruturada à Alferes Torre**

**Interlocutor:** Alferes de AdMil Sílvia Alexandra Moreira da Torre

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Comandante do Pelotão de Reabastecimento

**Data:** 4 de Abril de 2012

**Hora:** 22h21

**Suporte:** Via Correio Eletrónico

**Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema *“A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo”*. Esta entrevista é direcionada a anteriores e atuais Comandantes de Pelotão da CReabSvc familiarizados com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços, abordando os recursos humanos, recursos materiais e pressupostos de organização. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**1. Os recursos humanos constituem-se como capital essencial nas organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre efetivos previstos pelo QOP e os que estão de fato atribuídos. Quais as implicações que este fato tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“A CReabSvc tem como missão “garantir os serviços de campanha às forças empenhadas em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional. À ordem reforçar/recompletar a Companhia de Reabastecimento e Transportes do Batalhão de Apoio e Serviços orgânico de uma Brigada de acordo com o seu Quadro Orgânico.” No que diz respeito a “Garantir os serviços de campanha...”, e tendo em conta os recursos humanos que o PelSvc possui é possível concluir que estes se*

*encontram bastante limitados (60%), uma vez que o QOP prevê que a Companhia possua três módulos de Serviços de Campanha e atualmente a mesma possui somente um módulo a 100%, o que impossibilita o reforço de três unidades escalão Batalhão como previsto no QOP. Relativamente ao reforço/recompletamento de uma unidade escalão Brigada este também não é efetuado a 100% pois à exceção da equipa de refrigeração e climatização, as restantes encontram-se incompletas, sendo importante realçar que na Sec Reab Cl I W não existe uma única equipa de purificação de água constituída. O PelReab encontra-se neste momento abaixo do 50% sendo claramente visível a falta de recursos humanos. O Pel CombLubr é o pelotão mais próximo dos 100%, tanto ao nível de recursos humanos (75%) como de equipamentos. Vendo a Companhia como um todo, pode-se concluir que dos 181 militares que esta deveria ter apenas tem 107, no seu QOP. Muitos destes militares não se encontram a trabalhar diariamente na Companhia, sendo um número significativo os que trabalham nas diversas Secções de Estado-Maior. Este fato associado ao que já foi dito anteriormente e, tendo em conta que quando a Companhia for empenhada no todo (o Pel CombLubr e o Pel Reab avança inteiro, este último sem a estrutura de comando, e o PelSvc empenha as módulos que tiver disponíveis e completos) muitas das atividades imprescindíveis ao funcionamento diário da unidade irão ficar comprometidas, consequência do empenhamento dos militares que lá trabalham, mas que “pertencem” a Companhia. Se esta já se encontra bastante abaixo dos níveis necessários, mesmo com o empenhamento destes militares, imagina só como ficaria se acontecesse o contrário? Ou seja, o que quero dizer é que iria acarretar uma sobrecarga de tarefas assim como uma acumulação de funções, o que levaria a um maior desgaste dos nossos militares. Em suma, o número de militares que este novo QOP exige é justificado não só pelas unidades que querem que a Companhia seja capaz de apoiar, mas também pela quantidade de equipamentos que deveriam estar afetos à mesma. É sabido que o número e o tipo de equipamentos, que são exigidos pelo novo QOM estão longe daquilo que possuímos, mas para a realidade que está ser vivida atualmente pelo Exército, em parte agravada pelos cortes orçamentais, são os adequados, isto porque o número de apoios e de exercícios onde a Companhia era exaustivamente empenhada em anos anteriores já não se verificam.”*

**2. No que concerne à formação específica para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

*“Relativamente à formação específica denota-se uma grande falta da mesma, especialmente ao nível das praças de modo a poderem desempenhar as funções atribuídas em quadro orgânico. São exemplos de necessidade de formação: condutores habilitados com carta C e C+E; militares com o curso Elementar de Alimentação, curso de Panificação, curso de Cozinheiros, curso de Transporte de Mercadorias Perigosas – ADR, neste momento a Companhia não possui ninguém habilitado com esse curso, assim como, com o curso de Operador de Equipamentos de Sondagem e Perfuração de Pontos de água. No que diz respeito a este último, o nosso Exército nem sequer possui o equipamento exigido pelo QOM. Outra grande lacuna encontra-se relacionada com a manutenção dos equipamentos e, há que realçar desde já, que os nossos militares não possuem formação nesta área. Está falha e colmatada pelo enorme espírito de iniciativa e vontade de aprender que estes possuem, adquirindo assim, novas valências que são imprescindíveis. A CReabSvc possui uma equipa de manutenção, contudo, esta não se encontra vocacionada e muito menos treinada/especializada no que diz respeito à manutenção dos equipamentos do quadro orgânico, principalmente dos atrelados de campanha. Em suma, existem grandes necessidades de formação e, grande maioria dos militares da CReabSvc não possui as valências exigidas pelo novo QOP.”*

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta neste âmbito?**

*“A quantidade de apoios e exercícios diminuiu drasticamente, em grande parte devido às reduções orçamentais que se tem sentido nos últimos tempos e, consequentemente o grau de desgaste nos equipamentos também diminuiu. Todavia, uma das grandes dificuldades que se sentia quando os equipamentos eram constantemente empenhados, e que ainda hoje se sente, diz respeito ao canal de reabastecimento de sobressalentes. É muito difícil adquirir sobressalentes, nas quantidades necessárias, para colocar todos os equipamentos operacionais, o que se fez ultimamente foi a canibalização controlada por forma a ter-se o mínimo de equipamentos inoperacionais. Outro grande*

*problema é o fato de os sobressalentes a adquirir serem muitos dispendiosos e, como nos encontramos numa fase de restrições há uma dificuldade acrescida na sua aquisição.”*

#### **4. A CReabSvc possui uma estrutura modular. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“A estrutura modular é realizável na prática, desde que se tenha o número de pessoal e de valências/formação necessárias. Contudo, atualmente, a CReabSvc apenas possui a 100% um dos três módulos de Serviços de Campanha previstos no QOP, assim sendo só pode reforçar uma força de cada vez e não três de escalão batalhão como previsto. O escalão superior terá depois de definir prioridades e decidir a quem será prestado o reforço. No entanto, é importar ressaltar que se apenas for pedido o apoio relativamente aos Serviços de Campanha a Companhia cumpriria o solicitado, devido à polivalência que se verifica nos seus militares isto porque, todos eles sabem operar com qualquer um dos equipamentos orgânicos pois, tem-se-lhes dado formação nesse sentido e porque quando é necessário efetuar apoios, os militares que participam são todos voluntários, independentemente da função que lhes foi atribuída em QOP.”*

#### **5. De que forma é planeado o treino operacional? Qual a sua extensão e resultados?**

*“Relativamente ao treino operacional este não é uma das prioridades para o comando da Escola Prática dos Serviços. No entanto, a Companhia não descarta esta vertente e, tem ministrado instruções dos equipamentos orgânicos aos militares, por forma a todos estarem habilitados a operar com qualquer um dos equipamentos, quer pertençam ao Pel CombLubr, ou ao Pel Reab ou ao Pel Svc. Paralelamente, tem-se desenvolvido um horário para o segundo trimestre deste ano, o qual contempla instruções de OUN, de NBQ, MCM, Socorrismo, ATI, Transmissões, Topografia e de Atiradores (a nível esquadra e de secção). Para além destas instruções, a Companhia efetua treino físico duas vezes por semana, tanto treino físico de aplicação militar como treino físico base. Os resultados ainda não são muito visíveis em algumas das áreas referidas anteriormente, contudo, tenho a certeza de que estes serão muito positivos num futuro muito próximo.”*

#### **6. Da sua experiência como Comandante de Pelotão, quais são para si os pontos fortes e os pontos fracos da CReabSvc? Quais as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“Como pontos fortes aponto o espírito de missão que a Companhia possui, o espírito de camaradagem e entreajuda que existe entre os militares, a vontade de estes*

*quererem saber sempre mais e serem autodidatas, até porque a maioria das vezes aprendem fazendo e por tentativa erro, nomeadamente no que diz respeito à reparação de alguns dos equipamentos. Outra grande qualidade dos militares da Companhia é gostarem de trabalhar e de apresentarem sempre resultados muito positivos em todas as tarefas que lhe são cometidas e, o fato de possuírem muitas valências. Contudo, este fato implica que estes não sejam completamente especializados em uma única área e, que estas sejam abordadas nos seus pontos essenciais e não detalhadamente. Como vulnerabilidades aponto o fato de não existirem exercícios ou apoios, pois estes são fundamentais para o treino operacional da Companhia. A falta de formação em áreas que já foram referidas é uma grande lacuna que tem que ser resolvida, assim como efetivo da Companhia, que se encontra muito abaixo do que é proposto pelo QOP. Outro ponto fraco são os militares que se encontram a desempenhar funções nas Secções de Estado-Maior e que acabam por perder contacto com os equipamentos e, quando for necessário o seu empenhamento estes não estarão 100% preparados.”*

**7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Nada a referir.”*

**Apêndice QQ – Entrevista Estruturada à Alferes Gonçalves**

**Interlocutor:** Alferes de AdMil Ema Aurora Nobre Monteiro Saraiva Gonçalves

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Comandante do Pelotão de Combustíveis e Lubrificantes

**Data:** 8 de Abril de 2012

**Hora:** 00h10

**Suporte:** Via Correio Eletrónico

**Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*”. Esta entrevista é direcionada a anteriores e atuais Comandantes de Pelotão da CReabSvc familiarizados com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão. Tem como objetivo recolher informação junto de interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços, abordando os recursos humanos, recursos materiais e pressupostos de organização. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**1. Os recursos humanos constituem-se como capital essencial nas organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre efetivos previstos pelo QOP e os que estão de fato atribuídos. Quais as implicações que este fato tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“O novo QOP da CReabSvc, aprovado em 07Nov11, estipula 181 militares, dos quais 5 Oficiais, 39 Sargentos, e 137 Praças. O efetivo da CReabSvc reportado a 06Fev12 é de 108 Militares escriturados no Registo Geral da CReabSvc e nomeados para o QOP, assim distribuído: 5 Oficiais; 32 Sargentos; 74 Praças. 89 Militares no Núcleo Permanente (diariamente a prestar serviço na CReabSvc), assim distribuído: 5 Oficiais; 9 Sargentos; 74 Praças. Com estes dados, chegamos à conclusão de que o efetivo da*



*CREabSvc é insuficiente, tendo em conta o que o QOP exige um maior número de militares no efetivo da Companhia. O Núcleo Permanente da Companhia difere em 23 Sargentos em relação ao Registo Geral e, difere também em 30 Sargentos e 63 Praças em relação ao estipulado no QOP. No entanto, **dadas as dificuldades financeiras com que nos deparamos, podemos dizer que o efetivo da Companhia acaba por ser suficiente**. Devido à falta de recursos financeiros que abrange todos os organismos da Administração Pública, bem como entidades civis, as solicitações de apoios e exercícios têm vindo a diminuir, o que faz com que **a atividade da Companhia seja mais reduzida**, não se necessitando de um efetivo tão grande como o estabelecido no QOP. Quando a CREabSvc é solicitada para prestar um apoio, as entidades militares ou civis que fazem o pedido, acabam por pagar o serviço prestado e, como eu disse anteriormente, a falta de verba é transversal a todas as organizações, o que limita este tipo de empenhamento.”*

**2. No que concerne à formação específica para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

*“Se, em vez de falarmos em falta de recursos humanos, falássemos na especialização dos mesmos, diria que **há falta de pessoal especializado nas diferentes áreas**, como por exemplo, militares com a especialidade 30 – Restauração e 31 - Panificação, com o Certificado de Condução das Categorias C e C+E, com o curso de Transporte de Mercadorias Perigosas, com curso na área de refrigeração e climatização, com formação para operar com a viatura Pronto Socorro Pesado (M816), com habilitação para operar empilhadores, com formação na área de perfuração de pontos de água e com formação em funerais e registo de sepulturas. Talvez se existissem todas estas especializações, a Companhia precisasse de aumentar o seu efetivo, de forma a colocar o pessoal especializado nas áreas devidas. Na qualidade de Comandante do Pelotão de Combustíveis e Lubrificantes, **posso dizer que se está a fazer um esforço para que o pessoal do pelotão receba formação, de modo a ficar especializado no manuseamento e transporte de combustíveis e lubrificantes**. Recentemente, após alguma pesquisa, fizeram-se algumas sugestões necessárias ao bom funcionamento do pelotão. A sinalética presente nos nossos equipamentos (M49 e M969) não é a adequada, portanto, há que atualizar a mesma para que o transporte de combustíveis seja feito de forma conveniente. Os condutores de todos os veículos pesados que transportam mercadorias perigosas têm que*

*possuir uma formação específica, bem como possuir boas condições físicas e psíquicas e, neste parâmetro, sugeriu-se que, tendo em conta que existem 2 pessoas no Exército com o certificado ADR tirado na ANTRAM, poderíamos aproveitá-las para dar formação aos nossos homens. Por fim, está-se a fazer um esforço para que os resíduos do pelotão (gasóleo, areias, desperdícios e óleos) sejam encaminhados para um local específico e, posteriormente, entregues a uma entidade competente. Estes são as principais vulnerabilidades e, se estas forem melhoradas, aumentamos as potencialidades do pelotão.”*

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta neste âmbito?**

*“A maior dificuldade que enfrentamos é a falta de verba para reparar os materiais da Companhia. Muitas vezes, como alguns dos nossos equipamentos são bastante antigos, há alguma dificuldade em arranjar peças para substituição, o que, por vezes, leva a alguma demora no seu arranjo, fazendo com que tenhamos menos um equipamento disponível. Para além dos apoios a entidades militares e civis, também cedemos alguns dos nossos equipamentos a entidades militares, para que estas usufruam do mesmo. Aqui, por vezes, reside algum problema dado que, os militares que requisitam este material, nem sempre funcionam com o mesmo de forma correta, o que beneficia o desgaste dos equipamentos. Para colmatar este facto, quando este equipamento é entregue a outra unidade, damos sempre formação sobre o funcionamento do mesmo.”*

**4. A CReabSvc possui uma estrutura modular. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“Esta estrutura modular é realizável na prática, à exceção do Pel CombLubr que é empenhado como um todo, incluindo o Comandante de Pelotão.”*

**5. De que forma é planeado o treino operacional? Qual a sua extensão e resultados?**

*“Neste momento, devido à falta de recursos financeiros, o treino operacional não é a nossa prioridade. No entanto, está-se a fazer um esforço para que se construa um horário de treino operacional para a Companhia. Quando é possível, empenha-se sempre a Companhia com formações cuja finalidade é manter o nível de operacionalidade, englobando esta também o modo de funcionamento de todos os equipamentos da Companhia.”*

**6. Da sua experiência como Comandante de Pelotão, quais são para si os pontos fortes e os pontos fracos da CReabSvc? Quais as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“Pontos fortes: Grande coesão do pessoal, **elevado espírito de sacrifício e espírito de corpo**. Pontos fracos: Falta de recursos financeiros, **falta de especialização do pessoal, falta de recursos humanos** (caso haja um maior empenhamento do pessoal), falta de solicitações para apoios e exercícios. Potencialidades: Boa coordenação e empenho do pessoal. Vulnerabilidades: **Falta de especialização e recursos humanos da Companhia para cumprir a missão**, pouca margem para inovação devido a falta de recursos financeiros.”*

**7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Não.”*

**Apêndice RR – Entrevista Estruturada ao Coronel Lopes Cardoso**

**Interlocutor:** Coronel de AdMil Luís António Lopes Cardoso

**Entrevistador:** Aspirante de AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Comandante da EPS

**Data:** 16 de Abril de 2012

**Local:** Gabinete do Comandante da EPS

**Suporte:** Documento Texto

**Preâmbulo de orientação:**

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema *“A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao atual Comandante da Escola Prática dos Serviços familiarizado com os processos diários da Companhia no cumprimento da sua missão, dada a sua vasta experiência e conhecimento no âmbito da Administração Militar, em sentido lato, e do apoio de serviços, em sentido restrito. Tem como objetivo recolher informação junto de um interlocutor privilegiado na temática do apoio de serviços, abordando os recursos humanos, recursos materiais e pressupostos de organização. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

**Questões:**

**1. Os recursos humanos constituem-se como capital essencial nas Organizações devendo, por isso, ser alvo de grande atenção. Verifica-se uma grande discrepância entre os efetivos previstos pelo QOP e os que estão de facto atribuídos. Quais são as implicações que este facto tem no cumprimento da missão à qual a CReabSvc está destinada?**

*“Portugal vive hoje, fruto da conjuntura económica mundial, uma situação de crise económica que obrigou inclusive o país a recorrer ajuda externa do Banco Central*

*Europeu, Comissão Europeia e Fundo Monetário Internacional (troika). As medidas de contenção orçamental impostas para se alcançarem os objetivos propostos no memorando assinado com a troika passaram, entre outras, por cortes na Defesa Nacional, que no Exército estão a ter o seu impacto, para além das atividades de vida corrente das UEO no recrutamento dos seus recursos humanos. Os efetivos admitidos, no ano de 2011 e no corrente ano, ficaram aquém das reais necessidades. Pese embora a orientação do Exmo. Gen CEME, de canalizar prioritariamente os recursos humanos para as unidades da Componente Operacional do Sistema de Forças (COSF), verificamos que os efetivos atribuídos à EPS, principalmente na classe de Praças, não são o que desejaríamos, refletindo-se esse constrangimento no Encargo Operacional. Mas, fruto de muito empenho, trabalho e dedicação, as missões atribuídas à EPS e em particular as executadas pela CReabSvc (ativação dos Planos Aluvião e Lira, apoios a exercícios militares e entidades civis) com o apoio da estrutura base da unidade, têm sido cumpridas. O Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) da CReabSvc foi alterado recentemente, 7 de Novembro de 2011, sendo as principais alterações, apesar da redução do efetivo de 203 (06/48/149) para 181, na estrutura orgânica e no acréscimo de valências. A Companhia passou a reforçar as CReabTransp dos BApSvc das três Brigadas (do antecedente a BrigRR não tinha BApSvc), que se efetiva no re completamento da Pel Reab, no fornecimento do Pel CombLubr e, quando solicitado, no apoio de serviços, que poderá passar pelo serviços de banhos, latrinas, lavandaria e fabrico de pão e funerais e registo de sepulturas. Cumulativamente participa nas OMIP (outras missões de interesse público) e nas tarefas do dia-a-dia da EPS (apoio à formação e atividades de vida corrente). A manter-se o atual quadro, financeiro e de redução de efetivos, poderá haver necessidade de, num futuro próximo, estabelecer prioridades na atribuição de missões. Os militares necessitam de treino operacional que acarreta custos e desgaste do material, mas estou confiante que com “AUDAX IN INTELLECTU ET IN LABORE” tudo conseguiremos fazer.”*

**2. No que concerne à formação específica exigida para o cumprimento de determinadas tarefas (como formação em refrigeração e climatização, operar unidades de purificação de água, panificação ou transporte de mercadorias perigosas), quais são as potencialidades e/ou vulnerabilidades que encontra?**

*“Os recursos humanos da CReabSvc estão habilitados a operar com todo o material orgânico da Companhia (existente atualmente), fruto da experiência adquirida*

*nos inúmeros exercícios e apoios em que tem participado. Existem algumas faltas que poderão condicionar o cumprimento integral da sua missão. A Companhia não possui meios de captação e purificação de água, os materiais existentes já apresentam algum desgaste e doutrinariamente o nosso Exército não tem legislação (a existente é a da doutrina de referência) nem formação que permitam ativar a Secção de Registo de Sepulturas.”*

**3. A CReabSvc efetua vários apoios de serviços quer a entidades militares quer a civis, do qual resulta um desgaste dos equipamentos militares de intendência. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta neste âmbito?**

*“Fruto dos **constrangimentos orçamentais** as grandes **dificuldades verificam-se ao nível da manutenção e conservação dos equipamentos**, mas com a redução de efetivos nos regimes de contrato e de voluntariado poderá também passar pela falta de militares.”*

**4. A CReabSvc possui uma estrutura modular. Esta estrutura é realizável na prática?**

*“A estrutura orgânica da Companhia é muito recente não tendo ainda sido empregue em exercícios nenhum módulo completo, pelo que, a validação efetiva da estrutura modular da Companhia só as conseguiremos fazer com as “lições apreendidas” após o emprego da mesma. Mas **penso que se adequa às reais necessidades do apoio em reabastecimento e serviços das unidades da COSF do nosso Exército.**”*

**5. De que forma é planeado o treino operacional? Qual é a sua extensão e resultados?**

*“A Companhia está sediada na EPS, dependendo por isso hierarquicamente da DF/CID, mas funcionalmente, como faz parte das forças de apoio geral da COSF, está na dependência do Comando das Forças Terrestres (CFT). **Anualmente o CFT elabora o PITOP (Plano Integrado de Treino Operacional) onde está descrito o treino operacional (integração do treino operacional num programa anual de exercícios) que todas as unidades do COSF têm de realizar. Atendendo à especificidade desta Companhia esse treino tem sido complementado com apoios internos (exercícios de campo da Companhia de Formação e na formação dos Cursos de Oficiais e Sargentos que anualmente têm lugar nesta Escola).**”*

**6. Da sua experiência como Comandante da Escola Prática dos Serviços, quais são para si os pontos fortes e pontos fracos que identifica na CReabSvc? Quais são as potencialidades e vulnerabilidades que destaca?**

*“De acordo com o estabelecido no programa do XVII Governo Constitucional, que estabeleceu como um dos objetivos a reestruturação das Forças Armadas, durante o ano de 2009 foram publicados diplomas que visam esse fim, nomeadamente a LOBOFA, LOMDN, LOEMGFA e o DLOE (Dec-lei nº 231/109) que estabelece a organização do Exército. Este Dec-Lei, para além de alterar a estrutura de base do Exército, altera também a estrutura das unidades da componente operacional. A CReabSvc como força de apoio geral adquire, como referi anteriormente, outras valências que, se não fosse a situação económica atual permitiria que ganhasse outra projeção. Esta Companhia, por estar sediada na EPS, é a única que materializa a componente de intendência do nosso serviço, por isso, todos nós nos revemos na mesma e penso que o seu comando é ansiado por todos os Capitães de Administração Militar. O esforço do nosso Exército, em termos de treino e exercícios, está muito centralizado no polígono de Santa Margarida – Tancos, o que, **atendendo à localização geográfica da CReabSvc, dificulta o emprego, como seria desejado, dos módulos desta Companhia.**”*

**7. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“A tese de mestrado que se propõe apresentar poderá contribuir para corrigir algumas lacunas, ao nível orgânico e funcional da CReabSvc, por isso, gostaria de ser conhecedor do TIA final.”*

**Apêndice SS – Entrevista Mista ao Tenente Brito****Interlocutor:** Tenente AdMil Rodrigo Garcia Gonçalves Brito**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira da EPS de Janeiro de 2009 a Setembro de 2010**Data:** 15 de Março de 2012**Hora:** 16h15**Local:** Direção de Finanças**Suporte:** Gravação Áudio**Blocos Temáticos:****Bloco A:** Apresentação**Bloco B:** Apoio de serviços a entidades civis**Bloco C:** Contrapartidas Financeiras**Perguntas por Blocos Temáticos:**

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
<b>Bloco A</b> <b>Apresentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do Entrevistador;</li> <li>- Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>- Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como se chama?</li> <li>2. Qual o seu cargo atualmente?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esclarecer os objetivos gerais do trabalho;</li> <li>- Clarificar a pertinência da componente financeira na presente investigação.</li> </ul>
<b>Bloco B</b> <b>Apoio de serviços a entidades civis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer os motivos do decréscimo do apoio de serviços prestado a entidades civis.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Motivos da quebra de aproximadamente 41% neste tipo de apoios.</li> </ol>	
<b>Bloco C</b> <b>Contrapartidas Financeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer o peso das receitas geradas no apoio a entidades civis.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Abordar a percentagem respeitante destas receitas.</li> <li>5. A divulgação como chave para arrecadar mais receitas na prestação de apoio de serviços.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido</li> </ul>



**Dados obtidos:****Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação****1. Como se chama?**

*“Eu sou o Tenente AdMil Rodrigo Garcia Gonçalves Brito.”*

**2. Qual o cargo desempenhou na Secção Logística da EPS e qual o seu atual cargo?**

*“Na EPS fui Chefe da Subsecção Financeira da EPS. Atualmente desempenho as funções de Chefe da Subsecção de Vencimentos e Adjunto do Chefe da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas. “*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Apoio de Serviços a entidades civis****3. O apoio a entidades civis, comparando com o ano de 2011, diminui aproximadamente 43% desde 2007. Quais os motivos que encontra para tal facto?**

*“No tempo que estive na Secção Logística, de Janeiro de 2009 a Setembro de 2010, estava a crescer. Contudo, isso varia de Comandante para Comandante. Às vezes podemos estar só a olhar numa ótica externa, contudo varia conforme o Comandante, também varia sempre de acordo com as solicitações. Imagina, se a EPS tem mais apoios militares, é normal que direcione as suas forças para os apoios militares. Se houver um apoio civil eles, pura e simplesmente, não o fazem. Nem podem fazer. Mas não podemos olhar para o ano de 2011 como um ano negativo em termos de apoios civis. Se calhar houve muitos mais apoios militares que impossibilitaram os tais apoios civis. Depois, temos de ver também numa ótica interna, porque de Comandante para Comandante é que varia se aprova ou não aprova determinado apoio. Portanto, o Comandante pode ter uma visão de que, por exemplo, só apoia escolas e Municípios, outro que privilegia as entidades privadas. No ano de 2010, lembro-me perfeitamente, que quase todos os apoios que nos solicitaram foram feitos, foi raro o apoio negado. Em 2011, basta o Comandante ter mudado, e foi o ano em que mudou, pode ter existido uma mudança de mentalidades nesse sentido. Agora, acho que não devemos olhar para isso como um sinal de crise. Até porque as entidades que nos solicitavam os apoios eram quase sempre as mesmas. Estamos a falar ao nível de escuteiros, escolas e Câmaras Municipais. Acho que não*

*houve um decréscimo nesses, penso que foi o normal. Acho que o decréscimo não tem grandes fatores ou grandes motivos justificativos. Aliás, em 2010 fartamo-nos de fazer apoios, com prejuízo dos Homens. E atenção, se calhar estamos a falar da Companhia com mais atividade operacional do Exército.”*

#### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Contrapartidas Financeiras**

#### **4. Qual o peso das receitas geradas no âmbito dos apoios a entidades civis? E qual a percentagem respeitante no Orçamento da EPS?**

*“A parte das receitas dos apoios da CReabSvc não são minimamente significativas. Exceto o Acampamento Juvenil, da Câmara Municipal da Póvoa de Varzim, é o único que tem algum peso. Se observarmos as receitas da EPS, elas rondavam cerca de 90.000€/ano. Mas estamos a falar de cerca de 10% do Orçamento da EPS. Mas se formos a observar os custos, nomeadamente os custos com o pessoal, são zero. O que as entidades pagam é o aluguer dos equipamentos, viaturas, instalações, alimentação, etc. Contudo, o apoio ao Acampamento Juvenil é o único que tem realmente algum peso. O resto é tudo ninharias, fora um ou outro. Não minha opinião as contrapartidas económicas não têm grande significado. Dá mais trabalho do que outra coisa. O lucro em si, para a medida da Unidade e da própria CReabSvc, não é suficiente para cobrir o que eles fazem. Andam constantemente em exercícios, sempre em apoios, e a mais-valia que eles têm é muito pouca ou nenhuma. Então se formos a ver numa ótica global, com os custos com o pessoal incluídos, para o Exército é zero. Estamo-nos a prejudicar por utilizar o material nos apoios, exceto o tal Acampamento Juvenil. E neste não está normalmente incluída a alimentação, que em 2010 era cerca de 14.000€. E a acrescentar, a ESP não pagava a alimentação, pedia em géneros à Manutenção Militar para depois fornecer ao Acampamento Juvenil. Não é a EPS que paga mas é o Exército que paga. Como vê, aqui os custos são muito superiores. Na minha ótica, as receitas arrecadadas pela EPS são insuficientes para o trabalho que se tem. Agora, uma coisa é apoios civis, outra coisa é apoios militares. É completamente diferente, nos apoios militares nem sequer temos lucro. Nos apoios militares gastas x, pagas x, é ela por ela. Agora os apoios civis são capazes de rondar os 20.000€/ano. O valor total dos apoios deve chegar a cerca de 30% do total de receitas extraordinárias, não deve ser mais que isso. Na minha opinião, na ideia que eu tenho, são esses os valores, mais cerca de 20% de receitas provenientes do*

*bares, outras extraordinárias como a cedência de instalações, mais a receita dos jogos das máquinas dos bares, etc. Isto tudo vai para volta dos 90.000€, menos os valores do Plano Vulcano, que são cerca de 30.000€, para o número de apoios que se faz, o lucro que se tem é muito reduzido. Portanto, é pouco significativo. Ainda a acrescentar, não se contemplam os custos com a alimentação e com o pessoal. No meu ponto de vista fazer apoios civis é um prejuízo para o próprio Exército. O que se cobra além dos gastos é uma pequena margem, entre 5 a 10%, relativamente a desgaste de material. Contudo, quando se parte ou há a avaria de uma peça ou de um equipamento, lá se vai o valor dessa margem, ou ainda mais que isso. Eu diria que cerca de 99% das vezes temos mais prejuízo do que lucro. Já para nem falar do desgaste dos Homens. Claro que faz parte da missão da Companhia, não é preciso ter lucro ao nível do apoio em si. É necessário é ter uma estrutura que apoie essa execução e cumprir o Orçamento de Estado. Há verbas destinadas para a EPS efetuar este tipo de apoio, já mesmo com esse intuito. Se calhar insuficientes, também é verdade. Por isso é que o material está algumas vezes danificado, é preciso fazer bastante trabalho administrativo para conseguir repor o material todo. A CReabSvc tem de ser dotada dos meios materiais e humanos para efetuar os apoios militares, é para isso que ela está vocacionada. Os apoios civis é um acréscimo. Portanto, devemos olhar para estes apoios não com uma ótica de lucro mas como apoio de serviços prestado.”*

## **5. E se houvesse mais divulgação desse tipo de atividade?**

*“Essa questão é complicada, e sabes porquê? Porque nós temos, como militares do Estado, não podemos prestar os apoios da forma como desejaríamos. Ou seja, **nós não podemos pensar que temos de fazer mais apoios para ter algum lucro.** Imagina, eu lembro-me de um apoio que nos pediram, que era fazer o transporte de combustível. Havia uma empresa de biodiesel, queriam que nós fizéssemos o transporte do combustível, acho que era da Póvoa para o Porto. Nós tínhamos lá os M/49 e o M/969 parados e bons. Obviamente que aquilo ia dar lucro. As viaturas estão ali paradas e podem fazer transporte de combustível de vez em quando, logo que tenham combustível no depósito, é uma maravilha. Mas o que acontece é que se uma empresa da zona, de transporte de combustível, soubesse que nós estávamos a fazer isso, poderia por o Exército em tribunal, porque nós estamos a prestar um serviço, no qual conseguimos fazer o valor mais baixo do mercado, não tenho dúvidas nenhuma, porque custos com pessoal são zero. Mas estaríamos a falsear as regras da concorrência, a exercer concorrência desleal. Lembro*

*que a Manutenção Militar fazia cereais e vendia à Nacional. Nós tínhamos uma máquina espetacular que fazia cereais e massas, que era a melhor em Portugal há 40 anos atrás. Mas tem que se perceber que estávamos a ser desleais para a concorrência. Ou seja, o Exército, estava a facilitar a vida à empresa Nacional. No momento em que parámos de fornecer a essa empresa, a máquina ficou estragada por estar anto tempo parada. Obviamente que tivemos prejuízo com a máquina, só que estávamos a ser desleais. Não sei até que ponto os apoios civis, como o Acampamento Juvenil, não estamos a ser desleais para com outras empresas que prestem este tipo de serviços, porque eles nunca na vida vão conseguir fazer o mesmo preço que nós. Mesmo se tratando de apoios de entidade pública para outra entidade pública, como a Câmara Municipal da Póvoa de Varzim, não é isso que está em questão. A questão é que pode haver uma empresa na zona que presta exatamente o mesmo serviço, que deixa de ter essa componente, e nós estamos a influenciar o facto de a Câmara Municipal deixar de ir a outros sítios pois nós conseguimos preços muito mais baixos. Portanto, nós estamos a influenciar a concorrência, mesmo sendo uma missão da Unidade. Na minha opinião, e já na EPS falava com o Capitão Silveira sobre isto, é mais o trabalho do que o lucro, acrescentando o desgaste do material e das pessoas. Se calhar o Quadro Orgânico de Pessoal da Companhia poderia ser inferior se não tivesse este apoio de serviços. Contudo, na minha opinião, o apoio que é dado a entidades externas, civis, **nunca podemos olhar para eles numa ótica de lucro. Numa ótica de apoio, sim, agora de lucro não.** Se fossemos uma empresa privada tínhamos as condições humanas e materiais mais do que suficientes para criarmos esse lucro. Mas essa não é a missão nem o objetivo da EPS. E acho que a ótica que é dada quando se presta apoios civis é mesmo numa ótica de que aquilo que se gasta é aquilo que nós pedimos. Tem uma pequena margem mas é para compensar o desgaste do material.”*

## Apêndice TT – Entrevista Mista ao Alferes Henriques

**Interlocutor:** Alferes de AdMil Fredy Luís Monteiro Henriques

**Entrevistador:** Aspirante AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

**Cargo:** Chefe da Subsecção Financeira da EPS

**Data:** 12 de Abril de 2012

**Hora:** 10h10

**Local:** Secção Logística da EPS

**Suporte:** Gravação Áudio

### Blocos Temáticos:

**Bloco A:** Apresentação

**Bloco B:** Apoio de serviços a entidades civis

**Bloco C:** Contrapartidas Financeiras

### Perguntas por Blocos Temáticos:

Blocos	Objetivos específicos	Assuntos a abordar	Notas do entrevistador
<b>Bloco A</b> <b>Apresentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do Entrevistador;</li> <li>- Expor os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>- Criar ambiente harmonioso e descontraído.</li> </ul>	1. Como se chama?  2. Qual o seu cargo atualmente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esclarecer os objetivos gerais do trabalho;</li> <li>- Clarificar a pertinência da componente financeira na presente investigação.</li> </ul>
<b>Bloco B</b> <b>Apoio de serviços a entidades civis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer os motivos do decréscimo do apoio de serviços prestado a entidades civis.</li> </ul>	3. Motivos da quebra de aproximadamente 41% neste tipo de apoios.	
<b>Bloco C</b> <b>Contrapartidas Financeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer o peso das receitas geradas no apoio a entidades civis.</li> </ul>	4. Abordar a percentagem respeitante destas receitas.  5. A divulgação como chave para arrecadar mais receitas na prestação de apoio de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agradecimentos pela disponibilidade e tempo despendido</li> </ul>

**Dados obtidos:****Respostas obtidas no âmbito do Bloco A – Apresentação****1. Como se chama?**

*"Fredy Luís Monteiro Henriques."*

**2. Qual o cargo desempenhou na Secção Logística da EPS e qual o seu atual cargo?**

*"Atualmente sou o Chefe da Subsecção Financeira da EPS."*

**Respostas obtidas no âmbito do Bloco B – Apoio de Serviços a entidades civis****3. O apoio a entidades civis, comparando com o ano de 2011, diminui aproximadamente 43% desde 2007. Quais são os motivos que encontra para tal facto?**

*"O apoio a entidades civis é uma das missões da Escola Prática dos Serviços e constitui uma das principais fontes de receita da Escola. Se formos analisar o mapa da execução da receita nos vários anos, e para te mostrar, vamos abordar aqui a receita liquidada porque é aquela que efetivamente recebemos no ano. A receita liquidada no ano de 2007 é de 62.036,00€. Depois em 2008, a receita foi de 107.100,31€. Aqui foi o apogeu de receita liquidada. Em 2009 85.351,19€, já está a decrescer. Em 2010, no qual eu fiz a conta de gerência, foi o ano mais baixo, daquilo que me recorde, correspondendo a 59.496,61€. E em 2011, mudaram os Centros Financeiros, a receita liquidada foi de 57.202,55€. Se formos a comparar, em 2008 atingiu o apogeu depois desde aí tem vindo sempre a diminuir. Este decréscimo resulta essencialmente do nível de empenhamento da Companhia de Reabastecimento de Serviços. Por exemplo, no ano de 2010 a CRS pelo que eu sei das conversas que tenho com o Capitão Silveira e com os Tenentes Carvalhos a CRS nesse ano esteve bastante empenhada no apoio a Exercícios Militares e obviamente **se os meios estão a ser utilizados não estão libertos para apoiar as entidades civis**, e isso vai condicionar a obtenção de receita dos apoios civis. Mas no meu entender um dos principais fatores é a **intenção do Comandante**, ou seja, a SOIS recebe o pedido de apoio, leva ao Comandante e este pode autorizar a realização desse apoio a título gratuito. E nesse caso, já não há cobrança de receita e obviamente a receita já não vai ser superior. Se observarmos aqui, entre 2008 e 2010, quem comandou a Escola foi o nosso Coronel*

*Oliveira Gomes, e o nosso Coronel tinha uma boa relação com as entidades locais. Muitos apoios prestados pela CRS eram feitos a título gratuito. A receita tem vindo a diminuir. Estes apoios a título gratuito são uma mais-valia para a Escola, são fundamentais na relação da Unidades com as entidades locais, que resulta em contrapartidas noutras áreas. Um dos exemplos, em 2011 realizou uma colónia de férias no Verão para os filhos dos militares que prestam serviço na unidade conhecerem onde os pais trabalham e conviverem um bocado, e o Varzim Sport Club emprestou-nos uma viatura de transporte de crianças própria par ao efeito a título gratuito. Nós, por outro lado, compensamo-los, por exemplo, quando há eventos eles têm aqui alojamento grátis, nós não cobramos nada. Outra das razões da diminuição foi que em 2011 o CID estabeleceu internamente, para todas as Unidades do CID, um preçário a aplicar às entidades civis. Com este preçário em vigor ficaram estipulados preços para determinados serviços, e o que eu verifiquei foi muitas vezes os Orçamentos que enviávamos para as entidades que solicitavam os apoios, essas entidades ao serem confrontadas com esses Orçamentos nalguns casos, e na grande maioria, cancelavam o pedido. Em 2011 já foi um ano em que a situação económica do país agravou-se.”*

### **Respostas obtidas no âmbito do Bloco C – Contrapartidas Financeiras**

#### **4. Qual o peso das receitas geradas no âmbito dos apoios a entidades civis? E qual a percentagem respeitante no Orçamento da EPS?**

*“Analisando o ano de 2011, que foi o ano onde eu efetivamente estive aqui a tempo inteiro e que conheço melhor, a receita arrecada no apoios a entidades civis resultou em 23.673,21€ de receita arrecada só em apoios civis, e olhando para o mapa da execução da receita, a receita total arrecadada foi de 57.202,55€, sendo que, isto traduz-se em cerca de 40% da receita total arrecadada e, obviamente foi uma das principais fontes de receita da Unidade. Olhando à percentagem no Orçamento global da EPS, e aqui temos duas fontes o OMDN e das DCCR's, essa receita arrecadada comparando com o Orçamento no final de 2011 que foi de 537.186,00€, representa 4% do Orçamento total atribuído. É uma percentagem pequena mas é muito importante na vida normal da Unidade. Esta percentagem é baixa pois, na grande maioria dos apoios prestados não são tidos em conta todos os custos, nomeadamente, custos com pessoal, alimentação, desgaste de equipamentos. Um dos exemplos, o Acampamento Juvenil do ano passado, ao abrigo do*

*preçário do CID, foi cobrado o aluguer das tendas e dos atrelados de latrinas. Por dia havia aquele preço estabelecido, mas no preço final que cobramos não está incluído o preço do pessoal que andou lá a trabalhar, o desgaste das viaturas que andaram para trás e para a frente a transportar os equipamentos, os custos da alimentação do nosso pessoal. Não está nada disto incluído. E claro que se fossemos a cobrar isto tudo as receitas iriam ser muito superiores e isso tinha outro impacto.”*

#### **5. E se houvesse mais divulgação desse tipo de atividade?**

*“O Exército, enquanto instituição fundamental do Estado, existe para servir Portugal, e **não pode ser encarada como uma empresa cujo principal objetivo é obter lucro**, pelo que, no meu entender a divulgação deste tipo de atividades não faz sentido. A EPS nos serviços que presta, como já referi anteriormente, não cobra os todos custos com pessoal, alimentação, e assim sendo os preços que pratica são muito mais vantajosos se formos comparar com uma entidade civil e isso **representava uma concorrência desleal**.”*



## Apêndice UU – Análise das Entrevistas a Oficiais e Sargentos

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Questão 1	
Segmento 1.1	Redução da capacidade/atividade operacional
Segmento 1.2	Implicações no cumprimento da missão
Segmento 1.3	Sem implicações no cumprimento da missão
Questão 2	
Segmento 2.1	Existem grandes lacunas na formação específica necessária
Segmento 2.2	Os militares da CReabSvc detêm a formação específica necessária
Segmento 2.3	Em termos de operabilidade destes equipamentos os conhecimentos são adquiridos com a experiência
Questão 3	
Segmento 3.1	Moroso canal de reabastecimento que implica um longo período de espera na sua reparação
Segmento 3.2	Restrições Orçamentais
Segmento 3.3	Especificidade e escassez do material dificultam a reparação (manutenção e conservação)
Segmento 3.4	Falta de material ou de operacionalidade do mesmo
Questão 4	
Segmento 4.1	A estrutura é realizável na prática
Segmento 4.2	A estrutura não é realizável com os recursos que se dispõe
Questão 5	
Segmento 5.1	Planeamento é elaborado anualmente e cumprido
Segmento 5.2	Treino limitado, quase inexistente ou com lacunas
Segmento 5.3	Resultados positivos
Segmento 5.4	Resultados negativos

Ilustração 74: Codificação alfanumérica e cromática das respostas

Nº	Posto/Nome
1	Cap Silveira
2	Cap Monteiro
3	TCor Claro
4	Ten Carvalho
5	1Sarg Ribeiro
6	2Sarg Gonçalves
7	Alferes Torre
8	Alferes Gonçalves
9	Coronel Cardoso

Ilustração 75: Identificação numérica dos entrevistados

	Entrevistado									Valores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	n	%
<b>Questão 1</b>											
Segmento 1.1	X							X	X	3	33,33%
Segmento 1.2		X		X			X			3	33,33%
Segmento 1.3			X		X	X		X	X	5	55,56%
<b>Questão 2</b>											
Segmento 2.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100,00%
Segmento 2.2											0,00%
Segmento 2.3	X		X	X		X			X	5	55,56%
<b>Questão 3</b>											
Segmento 3.1	X		X	X				X		4	44,44%
Segmento 3.2			X				X	X	X	4	44,44%
Segmento 3.3		X		X		X	X	X	X	6	66,67%
Segmento 3.4			X		X					2	22,22%
<b>Questão 4</b>											
Segmento 4.1	X		X	X	X	X		X	X	7	77,78%
Segmento 4.2		X					X			2	22,22%
<b>Questão 5</b>											
Segmento 5.1	X		X	X					X	4	44,44%
Segmento 5.2		X	X		X	X	X	X		6	66,67%
Segmento 5.3	X	X	X	X			X			5	55,56%
Segmento 5.4										0	0,00%

Ilustração 76: Tabela com as respostas obtidas

## Apêndice VV – Formato do Questionário feito às Praças da CReabSvc

### Questionário sobre a CReabSvc

Este questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, com o tema "A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo".

O objetivo é demonstrar o trabalho que a CReabSvc desenvolve com os recursos humanos e materiais que dispõe.

O questionário é anónimo e confidencial. Tem o simples propósito de recolher a opinião sincera de quem trabalha diariamente na Companhia e enfrenta todos os desafios impostos.

Lembro que não há respostas certas ou erradas.

Após preenchimento do Questionário basta clicar em "Submit" e as respostas serão validadas.

Qualquer dúvida, por favor coloque através do e-mail: [07187.goncalves@academiamilitar.pt](mailto:07187.goncalves@academiamilitar.pt)

Obrigada pela sua disponibilidade e contributo.

Atenciosamente,

Diana Gonçalves  
Aspirante AdMil  
\* Required

**1. Há quanto tempo desempenha funções na CReabSvc? \***

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ Menos de 3 anos
- ☐ 3 anos ou mais

**2. A quantidade de recursos humanos que a CReabSvc dispõe são suficientes para as tarefas que tem de desempenhar. \***

- ☐ Totalmente em desacordo
- ☐ Em desacordo
- ☐ Indeciso
- ☐ De acordo
- ☐ Totalmente de acordo

**3. De acordo com as funções que desempenha na CReabSvc sente que necessita de mais e melhor formação? \***

- ☐ Sim
- ☐ Não

**4. Os recursos materiais que a CReabSvc possui são: \***

- ☐ Poucos e em mau estado de conservação
- ☐ Poucos mas em bom estado de conservação
- ☐ Suficientes
- ☐ Bastantes mas em mau estado de conservação
- ☐ Bastantes e em bom estado de conservação

**5. O treino operacional que faz na CReabSvc é: \***

Avalie numa escala de 1 a 5 (1 = Mau; 2 = Desajustado; 3 = Suficiente; 4 = Bom; 5 = Excelente)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

## Apêndice WW – Respostas ao Questionário às Praças da CReabSvc

### Respostas à Questão N.º 1:

Tempo	Frequência Absoluta (Fi)	Frequência Relativa (Fr)
Menos de 1 ano	15	29,41%
Menos de 2 anos	16	31,37%
Menos de 3 anos	10	19,61%
3 Anos ou mais	10	19,61%
<b>TOTAL (n)</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Ilustração 77: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 1

### Respostas à Questão N.º 2:

Tempo	Frequência Absoluta (Fi)	Frequência Relativa (Fr)
Totalmente em desacordo	0	0,00%
Em desacordo	9	17,65%
Indeciso	11	21,57%
De acordo	31	60,78%
Totalmente de acordo	0	0,00%
<b>TOTAL (n)</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Ilustração 78: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 2

### Respostas à Questão N.º 3:

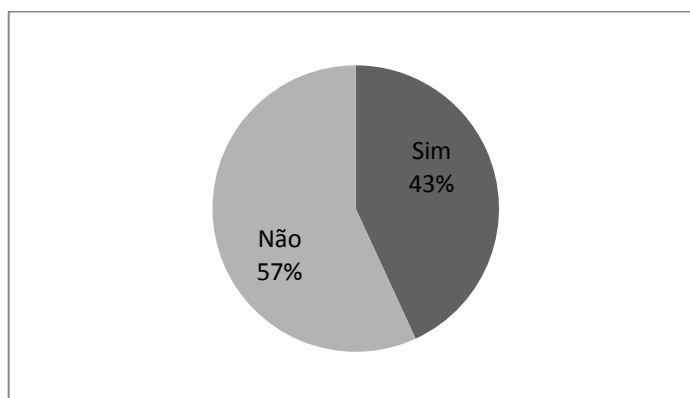


Ilustração 79: Gráfico circular com as respostas à questão n.º 3

**Respostas à Questão N.º 4:**

<b>Tempo</b>	<b>Frequência Absoluta (Fi)</b>	<b>Frequência Relativa (Fr)</b>
Poucos e em mau estado de conservação	11	21,57%
Poucos mas em bom estado de conservação	2	5,88%
Suficientes	29	56,86%
Bastantes mas em mau estado de conservação	8	15,69%
Bastantes e em bom estado de conservação	0	0,00%
<b>TOTAL (n)</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Ilustração 80: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 4****Respostas à Questão N.º 5:**

<b>Tempo</b>	<b>Frequência Absoluta (Fi)</b>	<b>Frequência Relativa (Fr)</b>
Mau	2	3,92%
Desajustado	6	11,76%
Suficiente	23	43,10%
Bom	17	33,33%
Excelente	3	5,88%
<b>TOTAL (n)</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Ilustração 81: Tabela com os dados obtidos na resposta à questão n.º 5**

**Apêndice XX – Análise interna e externa da CReabSvc**

<b>Análise Interna</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito de sacrifício e de corpo dos militares;</li> <li>- Subunidade de apoio de serviços de excelência;</li> <li>- Experiência dos recursos humanos e domínio total dos equipamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamento de Intendência antigo;</li> <li>- Dificuldades na manutenção do equipamento;</li> <li>- Falta de equipamentos basilares;</li> <li>- Falta de formação especializada;</li> <li>- Reduzida quantidade de recursos humanos comparativamente ao QOP.</li> </ul>
<b>Análise Externa</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande capacidade de apoio logístico;</li> <li>- Unidade de excelência de apoio logístico;</li> <li>- Desempenho nas OMIP como forma de contribuir para imagem e prestígio das FA;</li> <li>- Versatilidade dos militares da Companhia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização descentralizada dos ECOSF;</li> <li>- Dependência hierárquica de uma Un do CID e do CFT;</li> <li>- Diminuição do número de apoios militares;</li> <li>- Conjuntura económica desfavorável.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 82: Análise interna e externa da CReabSvc (modelo SWOT)**